"Chet Holmes là một trong những bậc thầy vĩ đại nhất trong các lĩnh vực marketing, bán hàng và kinh doanh trên thế giới ngày nay. Cuốn sách tuyệt vời này sẽ giúp tối đa hóa các kết quả trong mọi bộ phận kinh doanh của bạn."
– Brian Tracy, tác giả cuốn *Kinh doanh bằng tâm lý*

Cỗ máy bán hàng tối ưu

12 chiến lược sống còn để vận hành cỗ máy doanh nghiệp hiệu quả nhất

---

CHET HOLMES

alphabooks® knowledge is power

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

CHET HOLMES

CỖ MÁY BÁN HÀNG TỐI ƯU

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG XÃ HỘI

LỜI GIỚI THIỆU

(cho bản tiếng Việt)

Từng có một câu chuyện về một người bán hàng vĩ đại – người có thể bán bất cứ sản phẩm nào anh ta muốn. Và vì vậy anh ta đã trở thành bậc thầy bán hàng, một tài sản vô giá và là niềm mong ước của mọi doanh nghiệp.

Trở thành bậc thầy về bán hàng là niềm mong ước của mọi doanh nghiệp. Điều đó cũng đồng nghĩa với việc tạo lập thành công cho mình một tương lai rộng mở và chắc chắn.

Nếu bạn thật sự mong muốn điều đó, cuốn sách Cỗ máy bán hàng tối ưu này sẽ giúp bạn đạt được mục đích của mình. Với một điều kiện: Bạn phải đọc thật kỹ lưỡng, hiểu thật chính xác và làm theo một cách đầy đủ nhất những điều bạn đã đọc được trong cuốn sách này.

Cỗ máy bán hàng tối ưu của Chet Holmes – chuyên gia bán hàng hàng đầu thế giới sẽ mang tới cho bạn những điều thật giản dị như chính cuộc sống của bạn. Mười hai chiến lược bán hàng hiệu quả nhất từ trước đến nay thực chất là 12 công việc mà bất cứ nhân viên bán hàng chuyên nghiệp nào cũng sẽ làm nếu muốn trở thành bậc thầy bán hàng.

Lần lượt, từng chiến lược bán hàng được đưa ra như những khớp răng cưa nối kết các phần của cỗ máy bán hàng:

Chiến lược 1: Bí quyết quản lý thời gian của các tỷ phú.

Chiến lược 2: Xây dựng những tiêu chuẩn cao hơn và tiến hành đào tạo thường kỳ.

Chiến lược 3: Tổ chức những buổi hội thảo hiệu quả.

…

Tập trung, kiên định và tính kỷ luật. Thay vì làm 4.000 việc một lúc như trước đây, nay ta chỉ cần làm 12 việc. Thay vì mỗi việc chỉ làm 12 lần, nay ta làm 4.000 lần cho mỗi việc. Đó chính là cách làm cho ta nhanh chóng trở thành chuyên gia bán hàng, giúp ta làm việc khôn ngoan hơn mà không vất vả hơn.

Ngoài ra, đây còn là cuốn sách gối đầu giường dành cho nhà quản lý. Ta sẽ tìm thấy đầy đủ cách thức để quản lý hiệu quả quỹ thời gian của mình để thật sự là "nhà quản lý một phút", ta cũng sẽ biết cách tuyển dụng và giữ chân những nhân viên giỏi, cải thiện chất lượng làm việc của doanh nghiệp, xây dựng được đội ngũ nhân viên bán hàng xuất sắc, cách thức để có trong tay bản danh sách những khách hàng mơ ước…

Tóm lại, nếu muốn cải thiện tình hình lợi nhuận, doanh thu và tương lai của mình thì thật đơn giản, bạn hãy lật mở và đọc kỹ từng trang sách để bắt đầu vận hành cỗ máy bán hàng của riêng mình.

Chúc bạn thành công!

HOÀNG HẢI ÂU

Chairman & CEO of Hoanggia Media Group

Các tác giả nổi tiếng nói gì về Cỗ máy bán hàng tối ưu

Jay Conrad Levinson, cha đẻ của nghệ thuật tiếp thị du kích, Chủ tịch Hiệp hội Marketing Du kích Thế giới và là tác giả của loạt sách Guerrilla Marketing (Tiếp thị du kích) với hơn 14 triệu bản đã được bán và dịch ra 43 ngôn ngữ.

Với tư cách là tác giả của 56 cuốn sách, tôi luôn hy vọng rằng các doanh nhân sẽ được đọc càng nhiều sách càng tốt. Nhưng sau khi đọc xong cuốn sách này, tôi nhận ra rằng, trên thực tế, đây chính là tất cả những gì một người làm kinh doanh cần đọc. Những khía cạnh quan trọng nhất của việc kinh doanh được Chet đề cập đến trong từng trang viết – và chúng chứa đựng những thông tin mà trước đây bạn chưa từng được biết đến. Bạn sẽ không bao giờ có thể buộc tội Chet về sự nông cạn, hời hợt. Cuốn sách chứa đựng sự hiểu biết sâu sắc, uyên thâm, những chi tiết quan trọng và những trải nghiệm cá nhân cụ thể những yếu tố tạo nên sự khác biệt cho cuốn sách này so với mọi cuốn sách trên giá sách khác của bạn.

… Chet thật sự là một giáo viên đẳng cấp quốc tế. Cuốn sách này sẽ mãi là một tác phẩm kinh điển cho đến chừng nào các công ty vẫn còn đi tìm những cách thức để cải thiện lợi nhuận, doanh số bán hàng và tương lai của mình.

Michael E. Gerber, tác giả bộ sách best-seller E-Myth: Những ngộ nhận về doanh nghiệp , guru về chiến lược phát triển cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Mỹ

Chet Holmes không chỉ là bậc thầy của những chủ đề nêu trong cuốn sách này mà còn là bậc thầy của một điều gì đó uyên thâm, một cái gì đó sâu xa hơn cả vẻ bề ngoài của đề tài về nghệ thuật bán hàng: Chet nắm rõ cách thức hoạt động của thế giới ngôn từ. Ông biết cách kể các câu chuyện. Ông biết tại sao thế giới cần những người kể chuyện vĩ đại và tại sao những công ty không có được những người kể chuyện vĩ đại lại không thể hy vọng gì trong việc giành được sự chú ý của các khách hàng, nhân viên hay những nhà đầu tư... Trong từng trang viết của cuốn sách này, Chet dạy cho bạn cách kể những câu chuyện. Và ông đã làm điều đó theo cách hay nhất: ông kể lần lượt những câu chuyện và câu chuyện sau bao giờ cũng hay hơn câu chuyện trước. Những câu chuyện hòa hợp với nhau biến Cỗ máy bán hàng tối ưu thành một cuốn sách tổng hợp có thể giúp bạn nhanh chóng gia tăng doanh số bán hàng của mình nếu bạn làm theo những lời khuyên của nó.

Tôi nghĩ mình không có gì nhiều để nói ở đây vì khi bạn đọc một cuốn sách ngắn gọn, rõ ràng thì sẽ chẳng còn lại nhiều điều để nhận xét. Hãy tự mình khám phá những bí quyết vàng của nghệ thuật bán hàng trong cuốn sách này!

GIỚI THIỆU

Theo ước đoán, hiện nay trên thế giới:

• Cứ 3 phút lại có một công ty phá sản.

• Cứ 32 giây lại có một giám đốc mới.

• Cứ 15 phút một công ty lại thay đổi quyền điều hành.

• Có tới 96% các công ty phá sản trong vòng 10 năm đầu thành lập.

• Mỗi năm có 26.000 sản phẩm và nhãn hàng mới được tung ra thị trường.

• 16% đến 30% người tiêu dùng thay đổi nhãn hàng quen thuộc chỉ trong một buổi tối sau khi xem các quảng cáo thương mại.

• 74% người tiêu dùng mua sản phẩm không phải là nhãn hiệu ưa thích của họ.

• 29% người tiêu dùng không đọc một tờ báo kinh doanh nào.

Sau 15 năm làm việc với hàng ngàn công ty thầu khoán và hơn 60 công ty thuộc danh sách Fortune 500, tôi đã chứng kiến sự tăng lên gấp ba lần của chi phí cho việc tìm chỗ đứng trong lòng khách hàng. Nếu 15 năm trước đây bạn chỉ phải tốn 100 đô-la để có chỗ đứng trong lòng khách hàng thì ngày nay bạn phải chi tới 300 đô-la. Mức phí của tất cả các loại phương tiện quảng cáo, bao gồm vô tuyến truyền hình, đài phát thanh và báo chí đều tăng lên. Sự phát triển của vô tuyến truyền hình và ra-đi-ô đã làm tăng khả năng chọn lựa

của khách hàng, lượng khách hàng đông đảo mà bạn từng có thể tiếp cận tại một địa điểm giờ đây phân bố rải rác trên hàng trăm kênh truyền thông. Những công nghệ mới như truyền hình vệ tinh và TiVo giúp người tiêu dùng có thể tránh được các quảng cáo thương mại. Tất cả điều này nói lên việc tiếp cận khách hàng đang ngày càng trở nên khó khăn hơn và lĩnh vực thị trường bạn đang hoạt động đã và đang trở nên mang tính cạnh tranh dữ dội và khắc nghiệt hơn. Chỉ có những chuyên gia bán hàng bậc thầy mới có thể vượt trội và đưa doanh nghiệp của mình lên đỉnh cao.

Vậy làm cách nào để trở thành chuyên gia trong một lĩnh vực nào đó? Đó chính là bài học quan trọng tôi đã từng học được khi còn là một chú nhóc: sự thành thạo không liên quan đến việc là một người nào đấy đặc biệt hoặc có năng khiếu hơn người khác mà là kết quả trực tiếp của tính kỷ luật và lòng quyết tâm. Cuốn sách này sẽ giúp bạn học được cách tạo ra sự tinh thông để có thể kinh doanh tốt nhất, mang về nhiều lợi nhuận nhất và hoạt động hiệu quả nhất. Bạn sẽ có được các công cụ cần thiết để trở thành bậc thầy trong ba lĩnh vực quan trọng: tiếp thị, quản lý điều hành và bán hàng. Việc nắm vững cả ba lĩnh vực này là yếu tố cần thiết để bạn có thể khiến công việc làm ăn của mình hoạt động như một cỗ máy.

Ông chủ của một trong những công ty giặt tẩy thảm lớn nhất nước Mỹ, có phạm vi kinh doanh bao phủ khu vực tam giác thương mại New York, New Jersey và Connecticut – Rug Renovating, đã từng tìm đến tôi để yêu cầu giúp đỡ. Công ty có 30.000 khách hàng nhưng họ nhận ra rằng việc tìm thêm các khách hàng mới đang ngày càng trở nên khó khăn. Đó là vấn đề của bất cứ doanh nghiệp nào hiện nay. Việc làm đầu tiên của tôi là tìm hiểu xem ông ta đã khai thác tối đa các khách hàng đã có chưa. Tìm hiểu về tần suất

mua hàng của những khách hàng hiện thời, tôi được biết: họ mua khoảng ba năm một lần. Các chương trình phiếu mua hàng và phiếu giảm giá thường xuyên cũng không thay đổi được các con số.

Cũng giống như phần lớn các công ty chuyên giặt tẩy thảm khác trên thế giới, công ty này đang sử dụng các dữ liệu sản phẩm trong quá trình bán hàng của mình: "Chúng tôi tẩy sạch X cm2 thảm với giá Y đô-la." Dữ liệu sản phẩm quá rõ ràng và không có mấy giá trị chiến lược. Nếu cho thêm dữ liệu thị trường vào có thể làm cho dữ liệu sản phẩm có sức nặng hơn rất nhiều.

Cụ thể, chúng tôi đã giúp công ty giặt tẩy thảm đó thay đổi cách thức bán hàng bằng cách đưa ra các thông tin về sức khỏe:

SỐ LIỆU:

Những tấm thảm của bạn đóng vai trò như một máy lọc khổng lồ: bắt bụi bẩn, vi khuẩn, phấn hoa, ve, phân của các loại côn trùng và vi khuẩn sống trên đó.

Các cuộc nghiên cứu của chính phủ đã chỉ ra rằng khi tháo bỏ các tấm thảm, mọi người sẽ dễ bị ốm hơn gấp bốn lần. Nhưng giống như bất kỳ loại máy lọc nào, theo thời gian, những tấm thảm của bạn cũng sẽ trở nên đầy chặt và không còn hiệu quả. Và ngay cả việc hút bụi hàng ngày cũng không loại bỏ được hết những loại vi khuẩn dính chặt bên trong thảm.

EPA nhận thấy cách tẩy thảm chuyên nghiệp có thể làm thảm sạch hơn gấp 1.500% so với việc hút bụi hàng ngày. Hơi nước nóng do những người thợ chuyên nghiệp sử dụng sẽ tiêu diệt mầm bệnh và vi khuẩn đang sinh trưởng trong ngôi nhà của bạn.

Đây là một ví dụ về việc dữ liệu thị trường có thể kích thích việc mua hàng ngay cả khi mọi người cảm thấy không cần đến sản phẩm. Dữ liệu sản phẩm kiểu như: “Chúng tôi bán thuốc tẩy thảm” chỉ hấp dẫn với những người cần tẩy sạch thảm nhà mình ngay bây giờ. Mục đích của hầu hết mọi người khi đem thảm đi tẩy là để chúng đẹp hơn. Rất ít người có thể nhận ra rằng chúng sẽ làm cho căn nhà của họ sạch sẽ hơn. Điều này sẽ đưa việc tẩy thảm lên vị trí quan trọng ngang với việc đưa bọn trẻ đi khám sức khỏe định kỳ hàng năm.

Đối với nhân viên bán hàng, việc tám trong số mười người nói không có nghĩa là một thất bại. Nhưng hãy làm phép toán này: nếu bạn có 30.000 khách hàng mua hàng ba năm một lần, tức là 10.000 lần bán hàng một năm. Bây giờ, hãy hình dung có thêm 6.000 người nữa trong số họ (tức là chỉ 20%) mua hàng hai lần một năm. Điều đó có ý nghĩa như thế nào với công việc kinh doanh? Đó sẽ là sự gia tăng khổng lồ cho số lượng hàng bán được. Và đây chính là thời điểm kỷ luật và quyết tâm cứng rắn tạo ra sự khác biệt giữa những người tầm thường và những nhân cách vĩ đại. Trên thực tế, phải mất sáu tháng thì kỷ luật và quyết tâm cứng rắn mới khiến các nhân viên bán hàng có thể chào mời được loại dịch vụ đó cho mọi khách hàng tiềm năng. Đây cũng chính là điểm mà hầu hết các giám đốc gặp thất bại. Xây dựng một cỗ máy bán hàng không phải là làm được 4.000 việc mà là làm được 12 việc, với 4.000 lần cho mỗi việc.

Chỉ cần một giờ đồng hồ mỗi tuần cũng có thể thay đổi được cuộc đời của vị giám đốc điều hành này. Ông ấy đã cam kết dành một tiếng đồng hồ mỗi tuần để cải tiến và hợp nhất khái niệm Dịch vụ vàng. Việc đó không hề dễ dàng – phải mất sáu tháng làm việc nghiêm túc mới có thể hợp nhất khái niệm này vào cấu trúc và kết cấu của công việc kinh doanh. Nhưng hãy nhớ rằng trong sáu tháng

đó, bạn chỉ cần làm việc mỗi tuần một tiềng đồng hồ. Ví dụ: bạn có thể cố định thời gian đó vào lúc năm giờ, thứ hai hàng tuần, cả công ty sẽ họp lại và thảo luận các biện pháp để làm cho khái niệm này hiệu quả hơn, giúp cho các nhân viên bán hàng sử dụng nó dễ dàng hơn, những ý tưởng đóng góp để làm cho nó hiệu quả hơn... Trọng tâm thảo luận trong một tiếng đồng hồ đó là kết hợp khái niệm này một cách đầy đủ và hoàn thiện vào mọi khía cạnh của việc kinh doanh.

Việc thực hiện Dịch vụ vàng không những làm tăng doanh số bán hàng mà còn giúp bình ổn việc kinh doanh. Nếu trước đây vị giám đốc công ty thường hy vọng người tiêu dùng sẽ hồi đáp lại tờ rơi của ông ta hàng tháng thì bây giờ ông ta có thể biết được trong mỗi tháng có bao nhiêu người đang đăng ký dịch vụ tẩy rửa của mình. Nó khiến việc làm ăn ổn định và thành tích bán hàng cũng tăng lên.

Khi tôi bắt đầu đảm nhận công việc này, nhân viên bán hàng có doanh số thấp nhất là 13.000 đô-la một tháng và các nhân viên trung bình kiếm được 35.000 đô-la. Sau khi tôi hoàn tất công việc, nhân viên bán hàng có doanh số thấp nhất là 49.000 đô-la một tháng và nhân viên có doanh số bán hàng cao nhất có thể kiếm được 100.000 đô-la một tháng. Thành tích bán hàng đã tăng gấp đôi và tôi đã có được lòng tin từ những nhân viên bán hàng.

Công ty này đã cải tiến quá trình bán hàng để đạt tới mức gần hoàn hảo chỉ trong vòng sáu tháng. Và bất cứ ai cũng có thể làm được điều tương tự nếu biết áp dụng đúng những gì được viết trong cuốn sách này. Tuy nhiên, bán hàng cũng chỉ là một phần của chiếc bánh. Để trở thành Cỗ máy bán hàng tối ưu, bạn còn phải thật sự giỏi lãnh đạo, quản lý và tiếp thị. Với ngôn ngữ dễ hiểu và những ví dụ thực

tế, cụ thể, được giải thích rõ ràng từ mọi góc độ, bạn hoàn toàn có thể làm được cả những điều đó. Và quan trọng nhất là bạn sẽ không phải làm việc vất vả hơn mà chỉ đơn giản là làm việc khôn ngoan hơn.

Bạn có thể cải thiện công ty hoặc tổ chức của mình nếu tập trung hoàn toàn một tiếng mỗi tuần không làm gì hết ngoại trừ việc làm cho việc kinh doanh hiệu quả hơn nữa. Cuốn sách này sẽ chỉ ra cho bạn biết chính xác cách sử dụng một tiếng đồng hồ đó.

Việc áp dụng những chiến lược trong cuốn sách này hay chuyển đổi việc kinh doanh của bạn thành Cỗ máy bán hàng tối ưu không khó. Mấu chốt của vấn đề là bạn cần học hỏi và thực hành kỷ luật và quyết tâm cứng rắn để có thể chú tâm vào 12 lĩnh vực mà tôi đã phác thảo ra. Để quá trình diễn ra dễ dàng hơn, tôi đã chia cuốn sách này thành 12 chương, mỗi chương tập trung vào một chiến lược cùng với các ví dụ và bài tập giúp cải thiện công việc kinh doanh và gia tăng ngoạn mục doanh số bán hàng cũng như lợi nhuận thu về của bạn.

Có thể khi nghe tôi trình bày những chiến lược này, bạn sẽ cười nhạo và cho rằng nó cũng giống với những chương trình đào tạo vô ích trước đó. Nhưng điều đặc biệt của những chiến lược mà tôi đưa ra đó là nó luôn đi kèm với kỷ luật và quyết tâm cứng rắn. Chúng ta có được rất nhiều ý tưởng hay tại các buổi hội thảo chuyên đề, từ những cuốn sách, những buổi nói chuyện trên đài phát thanh và từ các chuyên viên giải đáp thắc mắc. Tuy nhiên, vấn đề ở chỗ hầu hết các công ty không biết cách xác định và điều chỉnh những ý tưởng tốt nhất cho phù hợp với công việc kinh doanh của họ. Chính việc

thực hiện, chứ không phải các ý tưởng, mới là chìa khóa dẫn đến thành công thật sự.

Cuốn sách này bao gồm những ý tưởng xuất sắc giúp việc kinh doanh thành công, nhưng quan trọng hơn, nó giúp bạn học được các phương thức để thấy được những ý tưởng này biểu lộ qua sự tổ chức của bạn, đặc biệt là trong lợi nhuận thu về của bạn như thế nào. Khi đọc các chiến lược trong mỗi chương, bạn sẽ thấy cuốn sách này không chỉ nói về việc thực hiện các ý tưởng của nó. Những bài học trong cuốn sách sẽ trang bị cho bạn khả năng học hỏi và thực hiện bất cứ ý tưởng nào bạn học được.

Ví dụ: trong Chương 1, bạn sẽ học được cách tối đa hóa năng suất làm việc thông qua việc quản lý quỹ thời gian ở mọi cấp trong tổ chức của mình. Bạn có thể quản lý tốt quỹ thời gian của chính mình và đạt được mức năng suất làm việc và thành tích đặt ra cho đội ngũ nhân viên của mình, đó chính là những năng lực cụ thể mà rất ít công ty có thể tận dụng triệt để. Hãy coi như bạn đang tham gia một khóa học về quản lý thời gian thú vị. Bạn quay trở về văn phòng của mình, áp dụng những quy tắc và nhận thấy chúng thật sự có tác dụng. Nhưng ba tháng sau, khi kiểm tra, chúng tôi nhận thấy bạn đã sử dụng rất ít, nếu có, những thông tin đã được học trong khóa học đó. Trường hợp này gọi là “huấn luyện sự kiện”. Bạn đi tới một sự kiện nào đó và nhận được sự huấn luyện. Bạn quay trở về văn phòng, thử một số khái niệm và có lẽ cũng đã nhận thấy hiệu quả của chúng, nhưng bạn lại nhanh chóng lãng quên chúng bởi vì bạn đang thiếu kỷ luật và quyết tâm cứng rắn – cái tạo nên một công ty hay bộ phận làm việc thật sự tuyệt vời.

LÀM VIỆC KHÔN NGOAN HƠN CHỨ KHÔNG PHẢI VẤT VẢ HƠN

Trong các buổi hội thảo chuyên đề và các bài diễn thuyết, tôi từng hỏi khán giả của mình: “Có bao nhiêu người ngồi trong phòng này muốn phát triển công ty hay bộ phận làm việc của mình lên gấp 10 lần hiện nay?” Đương nhiên là 99% khán giả giơ tay. Sau đó tôi nói: “Hãy tiếp tục giơ tay nếu bạn nghĩ mình có thể làm việc gấp 10 lần hiện nay.” Tất cả các cánh tay đều hạ xuống. Vấn đề là ở chỗ, có những công ty và bộ phận lớn hơn công ty hay bộ phận của bạn gấp 10 lần và họ không làm việc gấp 10 lần bạn. Họ chỉ đang làm việc khôn ngoan hơn.

Cỗ máy bán hàng tối ưu dành để nói về cách làm việc khôn ngoan hơn chứ không phải chăm chỉ hơn. Rõ ràng là sẽ khôn ngoan hơn khi có 12 chiến lược đã được thử nghiệm để rồi hoàn thiện chúng hơn là thử sử dụng hàng trăm ý tưởng khác nhau mà không có phương pháp thực tế nào cho chúng? Cuốn sách này dành cho các giám đốc; chủ doanh nghiệp và những người làm các nghề như bác sĩ, nha sĩ và luật sư. Nó cũng dành cho các nhà quản lý cấp trung, nhân viên bán hàng và các nhân viên chăm sóc khách hàng. Nói tóm lại, nó dành cho tất cả mọi người có vai trò trong việc vận hành, tiếp thị, bán hàng và điều hành một công ty hay bộ phận làm việc. Nó đưa ra các thông tin và chiến lược cần thiết để phát triển và củng cố công việc kinh doanh hoặc bộ phận làm việc của mọi người.

1. BÍ QUYẾT QUẢN LÝ THỜI GIAN CỦA CÁC TỶ PHÚ

Cách khai thác tối đa hiệu suất làm việc của bản thân và giúp đỡ nhân viên dưới quyền cùng thực hiện

Tôi đã phát triển hệ thống quản lý thời gian này trong thời gian điều hành chín doanh nghiệp cho tỷ phú Charlie Munger . Tôi luôn cố gắng thuê những người có óc sáng tạo, năng động và thông minh, cho nên những nhân viên này đã đem đến cho tôi nhiều ý tưởng, đề tài và những công việc hết sức mới mẻ. Sau này, tôi mới biết được rằng mỗi người chỉ nên có tối đa sáu bản báo cáo trực tiếp, vậy mà thời điểm ấy con số đó lại lên tới 22. Vì thế, tôi luôn nỗ lực đáp lại tất cả những nhu cầu của các nhân viên. Về cơ bản, tôi làm việc theo phương thức phản ứng trong suốt thời gian đó. Tôi làm việc bảy ngày một tuần – 10 đến 12 tiếng mỗi ngày ở văn phòng, giải quyết mọi công việc còn dang dở, trở về nhà và lại bắt tay thực hiện những nhiệm vụ đòi hỏi tính sáng tạo nhằm vận hành mọi thứ thật suôn sẻ.

Khi nhận ra tầm quan trọng của việc quản lý thời gian cá nhân tôi đã tham gia một khóa học về cách thức quản lý thời gian. Ngay trong buổi học đầu tiên, chúng tôi được phát mỗi người một tờ giấy để lập kế hoạch sử dụng thời gian trong ba tháng tiếp theo. Đến cuối tháng thứ ba, chúng tôi được chỉ ra là mình đang lãng phí thời gian ở những điểm nào. Là một nhà điều hành doanh nghiệp, tôi nghĩ: "Nếu có thời gian để theo dõi cách sử dụng thời gian trong ba tháng thì tôi

cần gì phải tham gia một khóa học quản lý thời gian." Tôi bừng tỉnh và rời khỏi buổi xê-mi-na.

Tôi chia quy trình quản lý thời gian thành sáu bước đơn giản và mỗi bước chỉ mất năm phút để hoàn thành. Tại sao ư? Vì cách quản lý thời gian hiệu quả không nên tốn quá nhiều thời gian. Đó cũng là lý do tại sao đây là chương ngắn nhất trong cuốn sách này.

Chương này sẽ giới thiệu với độc giả sáu bước đơn giản trong công tác quản lý thời gian. Trình tự này rất logic và bạn sẽ không gặp khó khăn gì trong việc hiểu trọn vẹn vấn đề. Bạn sẽ nhanh chóng đồng tình với tất cả những nguyên tắc được đưa ra và nhận ra rằng chúng sẽ cải thiện hoàn toàn hiệu suất làm việc của bạn. Nhưng liệu bạn có thể tuân thủ chặt chẽ quy định dành năm phút mỗi ngày cho quá trình kiểm soát thời gian của chính mình và thực hiện nghiêm chỉnh lịch trình đã lên trong suốt cả ngày không? Liệu các nhân viên của bạn có nên biết và thực hành những nguyên tắc này không? Nếu câu trả lời là có thì kết quả thu được sẽ vô cùng to lớn.

Hãy cùng xem xét vấn đề: bạn làm việc chủ yếu theo phương thức nào, bị động hay chủ động phản ứng? Theo kinh nghiệm của tôi, hầu hết các doanh nhân đều không hề dành thời gian cho việc lên kế hoạch và bắt tay vào hành động vì tất cả thời gian của họ đã dồn vào việc phản hồi lại những công việc họ đã tiến hành. Để xây dựng doanh nghiệp của mình thành Cỗ máy bán hàng tối ưu, bạn cần làm việc theo phương thức đi tiên phong mà trong đó, quản lý thời gian là một công việc có ý nghĩa quyết định.

Hãy tưởng tượng mọi chuyện sẽ thế nào nếu bạn đột ngột được trao quyền điều hành hay quản lý một công ty trị giá 50 triệu đô-la. Một ngày của các vị Giám đốc điều hành ở những tập đoàn lớn có nhiều

giờ hơn so với một ngày của bạn không? Dĩ nhiên là không rồi. Vì vậy, họ cần phải là những chuyên gia quản lý thời gian. Họ không những cần phải quản lý thời gian của chính mình mà còn phải vận hành được hệ thống này ở nơi làm việc để chắc chắn rằng tất cả nhân viên trong công ty đều nắm vững kỹ năng này. Khi đã hiểu ra bí quyết quản lý thời gian để điều hành một công ty trị giá hàng tỷ đô-la, bạn sẽ không còn gặp phải bất cứ khó khăn gì trong việc quản lý hoạt động kinh doanh, điều hành công ty hoặc bộ phận của mình hoạt động với hiệu suất tối đa.

TÔN CHỈ QUẢN LÝ THỜI GIAN CỦA TÔI

Chắc hẳn bạn từng nghe tới thuật ngữ "nhà quản lý một phút". Tôi chính là kiểu "nhà quản lý có một phút" như thế. Cả ngày dài, ngày nào cũng thế, hết người này đến người khác trong nhóm thay nhau tới gặp tôi và hỏi liệu tôi có thể dành một phút để nói chuyện với họ không, và buổi họp một phút sẽ diễn ra ngay sau đó và tại đúng vị trí đó. Trên thực tế, toàn bộ công ty luôn được điều hành bởi chính những kiểu họp có một phút như thế. Lúc nào nhân viên cũng có thể gặp gỡ nhau và buổi họp một phút lại diễn ra. Nhân viên của tôi đã làm việc theo phương thức phản ứng bị động. Mặc dù tôi đã thành công trong việc điều hành các công ty con phát triển ít nhất 100% trong vòng 12 tới 15 tháng, nhưng tình hình này lại nằm ngoài tầm kiểm soát của tôi và bản thân tôi lúc nào cũng phải làm việc theo kiểu phản ứng lại. Thậm chí trong kỳ nghỉ tại Hawaii, mỗi ngày tôi nhận được tới 15 bức fax (loại hình liên lạc phổ biến trước khi có e-mail).

Trái lại, khi muốn có một cuộc gặp với Charlie Munger, tôi phải gọi điện cho thư ký của ông và lên lịch hẹn. Tôi phải tuân theo lịch trình

làm việc hết sức nghiêm ngặt. Tôi phải luôn đúng giờ và làm việc khoa học. Tất cả các buổi họp đều cực kỳ hiệu quả và luôn đạt được mục tiêu đề ra. Rồi tôi chợt hiểu ra rằng mình cần phải kiểm soát thời gian của bản thân và quản lý nhân viên. Cuối cùng, sau một vài năm làm việc 12 tiếng một ngày, không nghỉ cuối tuần, tôi nhận thấy để điều hành và quản lý công ty thành công hơn, tôi phải làm việc theo cách khoa học hơn và giảm phương thức phản ứng bị động. Tôi quyết định thảo ra một bản ghi nhớ để chấm dứt hoàn toàn phong cách quản lý "có – một – phút" của mình:

Người nhận: *Toàn thể nhân viên công ty*

Người gửi: *Chet*

Đừng đến gõ cửa phòng tôi và hỏi liệu tôi có thể dành một phút nói chuyện hay không. Câu trả lời sẽ là không. Trừ trường hợp khẩn cấp, còn lại mọi suy nghĩ, ý tưởng, các vấn đề, và sự vụ (không khẩn cấp) sẽ phải chờ tới cuộc họp giao ban hàng tuần. Dưới đây là quy định về cuộc họp và thời gian tổ chức. Ngoài ra, tôi sẽ dành ra hai lần mỗi ngày để thực hiện những buổi họp "một – phút" như thế. Nếu các bạn không thể đợi được tới cuộc họp hàng tuần, hãy viết tên mình lên bảng hẹn và tôi sẽ dành ra 10 phút họp nhanh.

Chúng tôi chia công ty thành chín bộ phận quan trọng và tổ chức các buổi họp chỉ dài một tiếng hàng tuần tại từng khu vực. Một bộ phận có ảnh hưởng là bộ phận có tác động trực tiếp tới kết quả làm việc chung của công ty. Ví dụ: các khu có ảnh hưởng bao gồm khu bán hàng, dịch vụ chăm sóc khách hàng, phát triển sản xuất và marketing. Để nâng cao hoạt động và hoàn thiện từng bộ phận này, bạn cần dành cho mỗi khu một giờ mỗi tuần nhằm tạo cơ hội cho tất

cả cá nhân tham gia có thể tập trung hoàn toàn vào việc cải thiện khu vực đó.

Khi đã tổ chức được những buổi họp hàng tuần của các bộ phận quan trọng, các nhân viên trong nhóm của tôi phải học cách chờ đến buổi họp để phát biểu ý kiến của mình thay vì đến văn phòng của tôi như họ vẫn thường làm. Thậm chí, tôi còn đề nghị mỗi người có một mảnh giấy nhớ với dòng chữ "Những đề xuất với Chet" ở ngay phía đầu. Nhân viên sẽ phải ghi lại tất cả những điều họ cần nói với tôi vào tờ giấy và giữ nó ở ngăn kéo bàn làm việc cho tới buổi họp hàng tuần.

Bản thông báo được đưa ra vào thứ năm, và tôi nhận thấy một điều rõ ràng rằng không còn ai tới gõ cửa phòng tôi vào ngày thứ sáu. Đây là lần đầu tiên điều này xảy ra trong suốt những năm qua, tôi đã không còn bị làm phiền. Tôi có thể thật sự tập trung vào công việc và không cần mang theo một núi công việc về nhà để làm vào ban đêm hoặc cuối tuần. Tôi đã thật sự tìm ra một phương thức mới dẫn lối cho mình.

Không ai tới phòng tôi vào ngày thứ sáu, nhưng tới thứ hai, mọi việc lại lặp lại như cũ. Tôi phải đưa ra những quyết định và kỷ luật cứng rắn để rèn luyện các nhân viên của mình tuân thủ nguyên tắc đặt ra. Nếu một người tới phòng bạn với một cuộc hẹn "có – một – phút", bạn cần phải lạnh lùng chặn họ lại và nói: "Có điều gì khiến anh/chị không chờ tới buổi họp hàng tuần được chăng?" Họ sẽ vẫn cố gắng thuyết phục bạn ngay lúc bấy giờ và ngay tại đó. Nếu không cứng rắn, chẳng mấy chốc bạn sẽ bị cuốn vào cuộc nói chuyện. Cho nên tôi phải đề ra kỷ luật thép cho chính mình và toàn thể nhân viên

nhằm giữ đúng nội quy đặt ra, những vấn đề không thật sự cần thiết cần phải chờ tới buổi họp hàng tuần.

Và điều tuyệt vời nhất là từ chỗ phải dành 70 đến 80 giờ một tuần phản ứng với công việc, giờ đây, tôi đã thật sự chủ động trong việc điều hành, quản lý và phát triển công ty hiệu quả hơn chỉ với chín giờ một tuần vì tôi phân chia trách nhiệm của mình cho chín bộ phận quan trọng. Những buổi họp như thế hiệu quả hơn kiểu họp "có-một-phút" rất nhiều vì chúng mang tính trang trọng hơn, được lên chương trình cụ thể và hướng tới kết quả đạt được. Buổi họp gồm những thành viên chủ chốt của mỗi khu vực cho nên mọi người có thể cùng nhau đưa ra những ý tưởng, đề xuất giúp khu vực của mình ngày càng phát triển và tiến bộ. Tôi giữ chín bản ghi nhớ (mỗi bản dành cho một khu vực quan trọng) và trên đó ghi lại những gì chúng tôi đã làm được và người nào đã hứa sẽ hoàn thành công việc gì trước khi buổi họp tiếp theo được tổ chức.

Đúng vậy – những việc phải làm, các nhiệm vụ và hạn chót cho mỗi công việc phải được phân công sau mỗi buổi họp. Nhưng chìa khóa của vấn đề chính là ở chỗ không nên yêu cầu mọi người hoàn thành quá nhiều việc. Kết quả thu được nhỏ thôi nhưng phải liên tục. Nếu hàng tuần bạn đều tổ chức được buổi họp giao ban và những kết quả nhỏ của từng tuần và tất cả các tuần cứ ngày một nhiều lên thì hãy nghĩ tới sự chuyển mình lớn lao mà bạn làm được cho công ty của mình sau 52 tuần. Hoạt động của công ty, khu vực và phòng ban bạn quản lý sẽ được cải thiện rất nhiều sau một năm. Và sau đó, tình hình sẽ còn tốt hơn nữa.

Nếu điều hành một công ty lớn, bạn nên chia doanh nghiệp thành nhiều khu vực có ảnh hưởng. Tôi đã giúp một giám đốc chia công ty

của anh ta thành các khu vực ảnh hưởng chính, và anh ta đã chia công ty của mình thành 17 khu – có nghĩa là 17 buổi họp hàng tuần, mỗi buổi một giờ. Điều này nghe có vẻ khá điên rồ với một giám đốc hay người quản lý của một công ty nhỏ, nhưng đó chính là cách mà bạn có thể điều hành công ty mình phát triển lên mức cao hơn nếu bạn có quá nhiều việc phải giải quyết. Vị giám đốc kể trên đang phải làm việc 70 giờ một tuần và kết quả thu được không đáng là bao. Nhưng sau khi tôi hướng dẫn anh chia công ty thành 17 khu vực thì anh chỉ phải bỏ ra 17 giờ cho 17 cuộc họp – mỗi cuộc họp dành cho một khu vực quan trọng.

Quyết định được đưa ra hàng tuần. Tất cả nhiệm vụ quan trọng đều được giải quyết hàng tuần. Mọi người đều cảm thấy vui vẻ hơn. Nhân viên cảm thấy mình quan trọng hơn. Một vài người trong số họ phải đeo bám ông chủ hàng tuần liền để có được câu trả lời hay quyết định cho các vấn đề còn khúc mắc. Cho nên, hãy chia nhỏ các đầu công việc.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Hãy xác định những bộ phận quan trọng trong công ty của bạn. Ví dụ điển hình là bạn đang điều hành một bộ phận, và bộ phận này là một khu vực có ảnh hưởng. Nhưng nếu bạn là giám đốc điều hành của một công ty hạng trung hoặc công ty lớn, có thể bạn sẽ phải chia công ty của mình thành nhiều khu vực có ảnh hưởng. Để giúp công việc xác định dễ dàng hơn, tôi xin được đưa ra danh sách gồm 15 khu vực có ảnh hưởng do một giám đốc điều hành khác mà tôi từng có điều kiện làm việc cùng cung cấp:

1. Bộ phận kinh doanh

2. Bộ phận marketing từ xa

3. Hoạt động marketing

4. Dịch vụ khách hàng

5. CRM (Quản lý quan hệ khách hàng)

6. Mua bán và cung cấp

7. Xếp hàng xuống tàu và nhận hàng

8. Quản lý kho hàng

9. Nợ cần thu

10. Tổ chức cán bộ

11. Công nghệ

12. Quan hệ cổ đông/ bên bán

13. Quan hệ cổ đông/ chi nhánh

14. Doanh thu xuất khẩu

15. Chiến lược tiên phong California

Khu vực ảnh hưởng quan trọng cuối cùng là chiến lược tấn công vào một thị trường mới. Bạn có và nên đưa ra những chiến lược gì? Bây giờ, hãy liệt kê những khu vực có ảnh hưởng của công ty bạn.

SÁU BƯỚC ĐẠT TỚI NĂNG LỰC QUẢN LÝ THỜI GIAN TUYỆT VỜI

Có sáu bước cơ bản để đạt tới năng lực quản lý thời gian tuyệt vời. Hãy đưa sáu bước này vào kế hoạch luyện tập hàng ngày của bạn, và bạn sẽ không thể tin nổi bạn và các đồng sự lại có thể hoàn thành khối lượng công việc nhiều đến thế nào cho một ngày lao động bình thường.

Bước 1: *Chạm đến tức thì*

Hãy đọc câu chuyện sau và cho tôi biết liệu câu chuyện đó có quen thuộc với bạn không. Bạn bước vào văn phòng và trên bàn có sẵn sáu tập tài liệu và hai lá thư đang chờ bạn trả lời. Bạn đọc lướt qua lá thư và đặt nó sang một bên vì không có đủ thời gian để giải quyết nó ngay bây giờ. Sau đó, khi bạn xem những tập tài liệu và bắt đầu xử lý công việc đó thì điện thoại đổ chuông. Bạn trả lời điện thoại và có một vụ việc mới cần bạn giải quyết trong vòng 10 đến 15 phút. Rồi bạn quay trở lại với tập tài liệu, nhưng khi vừa mới cầm đến nó thì bạn lại nhận được một e-mail. Bạn dừng lại để đọc e-mail, trong đó sẽ lại bao gồm một nhiệm vụ khác đòi hỏi phải được giải quyết ngay.

Nếu bạn chỉ dành 15 phút mỗi ngày cho việc xem lại, giải quyết lại và đọc lại tài liệu hay e-mail thì bạn cũng đã lãng phí tới 97 giờ mỗi năm cho những việc vô ích. Rất nhiều người trong số nhân viên của bạn sẽ lãng phí tới một giờ mỗi ngày (rải rác trong cả ngày) cho việc xem xét lại những thứ chẳng đưa tới việc thực hiện một hành động có ý nghĩa nào cả. Điều này tương đương với sáu tuần đã bị bỏ phí mỗi năm. Bạn có muốn thêm vào mỗi năm sáu tuần làm việc năng suất không? Quy tắc chạm đến tức thì và hệ thống cơ sở hỗ trợ cho nó trong công ty bạn sẽ nâng cao đáng kể hiệu suất làm việc của từng nhân viên.

Nếu đã chạm đến nó, thì phải hành động ngay. Đây là bước đầu tiên của năng lực quản lý thời gian tuyệt vời. Đừng mở e mail hay những bức điện tín cho tới khi bạn đã sẵn sàng giải quyết nó. Nếu áp dụng quy tắc này vào thực tiễn, bạn sẽ nhận thấy nhiều công việc sẽ được tiến hành nhanh hơn và quá trình này càng được thực hiện có tổ chức bao nhiêu thì bạn càng làm việc có hiệu quả bấy nhiêu. Vì thế, ví dụ, giả sử tôi mở e-mail do phòng Quan hệ công chúng (PR) gửi yêu cầu tôi chấp thuận phát hành một ấn bản mới thì trên danh sách những việc phải làm, tôi sẽ viết: “Chấp thuận phát hành ấn bản. Xem tài liệu PR”. Đó chính là cách thức tổ chức công việc cần làm hàng ngày.

Quy tắc chạm tới – tức thì có vai trò vô cùng quan trọng trong việc quản lý dữ liệu e-mail. E-mail là một công cụ vô giá, nhưng nó có thể giết chết khả năng quản lý thời gian của bạn nếu bạn để nó kiểm soát lại mình. Chìa khóa để quản lý e-mail một cách hiệu quả là thiết lập một chính sách trong toàn công ty về việc tất cả e-mail nhất thiết phải có dòng chủ đề rõ ràng. Một quy tắc nữa phải được thực thi trong công ty là khi chủ đề của e-mail thay đổi, dòng chủ đề cũng phải thay đổi theo. Điều này rất cần thiết.

Giả sử, bạn gửi tới ai đó một e-mail với dòng chủ đề “Về chuyến tập huấn sắp tới của Chet Holmes” và cô ấy có thể trả lời lại như sau:

Gửi tới: *Sherry*

Từ: *Marcia*

Chủ đề: *Về chuyến tập huấn sắp tới của Chet Holmes*

Vâng, tôi chuẩn bị lên đường rồi. Tôi đã đặt chỗ trước. Nhân tiện, cậu đã nói chuyện với Dave về hạng mục ngân sách tôi đã đề cập với cậu chưa?

E-mail này cứ trả lời qua trả lời lại về vấn đề liên quan đến Dave, nhưng nó vẫn mang chủ đề "Về chuyến tập huấn sắp tới của Chet Holmes".

Một tuần hoặc hai tuần sau đó, có thể có ai đó sẽ hỏi bạn điều gì đã xảy ra với Dave. Một trong bảy e-mail có chứa thông tin quan trọng, nhưng bạn phải mở tất cả mới mong thấy được dữ liệu cần tìm. Vậy nên, hãy thay đổi dòng chủ đề khi bạn thay đổi nội dung lá thư. Tất cả khách hàng và nhân viên của tôi đều phải tuân thủ quy tắc này nếu muốn liên hệ với tôi. Theo cách này, tất cả nhân viên công ty đều có thể liếc qua một e-mail vừa gửi tới và đưa ra quyết định xem: "Mình có thể giải quyết nó bây giờ không nếu mình mở nó ra?" Nếu bạn mở một dữ liệu nào đó mà không thể giải quyết ngay được, hãy lưu nó lại trong tập tài liệu thích hợp và chuyển phần công việc vào danh sách những việc phải làm (thường là danh sách việc cần làm sắp tới).

Sẽ không phải là nói quá khi tuyên bố rằng: e-mail có thể là điểm chết của quá trình quản lý thời gian. Những công ty luôn có thông báo e-mail mới trong tình trạng khẩn cấp thường khiến tất cả nhân viên phải làm việc theo phương thức phản ứng lại. Nếu máy tính báo bạn có thư, thì cũng đừng đọc ngay và trả lời bất kỳ lúc nào thư đến. E-mail đem đến sự tiện lợi cho bạn. Nếu nó không tiện lợi, đừng trả lời.

Khi tập trung hơn, bạn sẽ thấy sự tập trung giống như cơ bắp và sức mạnh của nó. Nếu không tập trung mỗi lần có e mail hoặc điện

thoại, thì bạn đã tự làm giảm khả năng tập trung của mình và khiến công việc trở nên kém hiệu quả hơn.

Chú ý: Khi đọc sáu điều này, đừng băn khoăn xem liệu trước đây mình đã đọc chúng hay chưa. Hãy suy ngẫm xem liệu bạn có đang áp dụng các quy định để thực hiện chúng không.

Bước 2: *Lên danh sách*

Việc lên danh sách là cách để giữ mọi thứ hoạt động có tổ chức. Nếu không lập một danh sách, bạn có xu hướng trở thành người thụ động. Các danh sách giúp bạn tập trung hơn vào những công việc cần ưu tiên thực hiện và những nhiệm vụ mang tới hiệu quả cao. Luôn giữ bên mình một danh sách công việc sẽ giúp nhân đôi hiệu suất làm việc của bạn tức thì.

Khi tiến hành một buổi xê-mi-na về vấn đề này, tôi đi quanh phòng và hỏi có bao nhiêu người lập cho mình một danh sách công việc. Rồi tôi hỏi tiếp: "Bạn thường đề ra bao nhiêu mục trong danh sách của mình?" Có rất ít người trong phòng có được bản danh sách với 25 mục công việc hoặc hơn thế.

Chìa khóa để làm việc hiệu quả là luôn trung thành với sáu công việc bạn cho là quan trọng nhất cần thực hiện trong ngày. Bạn sẽ nhận thấy rằng một danh sách dài gồm nhiều công việc sẽ là công cụ quản lý thời gian hữu ích. Khi muốn cảm thấy mình làm việc hiệu quả, hãy nhìn vào danh sách và đánh dấu một việc nào đó và bắt tay làm nó. Điều đó sẽ mang tới cho bạn những cảm xúc tích cực. Khi có một danh sách dài những công việc cần làm, bạn thường chọn thực hiện những việc dễ hơn, ít hiệu quả hơn trước, chỉ với mục đích thu gọn danh sách. Cuối ngày làm việc, bạn sẽ nhận thấy

những việc quan trọng nhất trong danh sách thường không được hoàn thành vì chúng là những việc khó khăn nhất hoặc tốn nhiều thời gian nhất hoặc cả hai.

Danh sách dài cũng có nghĩa là bạn sẽ không bao giờ hoàn thành được nó. Việc này sẽ tác động tiêu cực tới tâm lý bạn. Nhưng sẽ có một lời ngợi khen có ý nghĩa khích lệ to lớn tinh thần khi bạn đặt bút gạch đi mục thứ sáu trong danh sách của mình, đặc biệt khi tất cả sáu mục này đều là những phần việc quan trọng nhất bạn cần hoàn thành trong ngày hôm đó.

Vì thế, đây chính là quy tắc của việc lập kế hoạch: liệt kê sáu nhiệm vụ quan trọng nhất cần làm và bằng cách này hay cách khác, hãy hoàn thành sáu mục công việc này mỗi ngày. Điều đó không có nghĩa rằng bạn sẽ không lên danh sách những việc cần phải làm khác. Khi lập kế hoạch mỗi ngày, hãy lấy bản danh sách công việc dài ra và sử dụng nó như một menu để lựa chọn ra sáu mục quan trọng nhất có thể thực hiện trong ngày.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Hãy làm bài tập sau và chúng tôi dựa vào nó để phát triển ý tưởng của mình khi bạn đọc phần còn lại của chương này. Hãy lấy ra một tờ giấy trắng và viết lại sáu phần việc quan trọng nhất bạn cần thực hiện ngày mai. Danh sách công việc của bạn có thể phần nào tương đồng với danh sách của tôi:

1. Giải quyết các đề xuất gửi khách hàng

2. Hợp đồng fax

3. Lên lịch các cuộc họp

4. Gọi điện cho Heidi để bàn luận công việc

5. Xem xét lại kế hoạch marketing tháng này

6. Viết và gửi e-mail

Bước 3: *Lập kế hoạch phân chia thời gian cho từng công việc*

Đừng vội nghĩ về thời điểm bạn sẽ thực hiện từng công việc mà hãy quyết định lượng thời gian dành để hoàn thành từng nhiệm vụ. Đây là một bước quan trọng nhằm đảm bảo sáu mục trong danh sách của bạn có thể được hoàn thành trong một ngày. Nếu các công việc trong danh sách quá lớn và khó hoàn thành trong một ngày, hãy viết rõ lượng thời gian bạn sẽ dành để thực hiện nó ngày hôm đó. Bạn sẽ phải để tâm tới những đầu công việc lớn hơn với lượng thời gian nằm trong tầm kiểm soát. Cuốn sách này là một ví dụ rõ ràng cho điều đó. Tôi đã nhận được nhiều lời đề nghị viết sách trong suốt hơn 10 năm. Nhưng tôi xem cuốn sách này như một nhiệm vụ vĩ đại. Do đó, tôi dành một giờ mỗi tuần trong lịch trình làm việc để phác thảo cuốn sách. Trong vòng ba tháng, tôi đã có được bản thảo để phát triển cuốn sách. Bạn đã hoãn thực hiện những điều gì trong suốt những năm qua? Hoặc có công việc quan trọng nào mà bạn không thực hiện được vì chúng tốn quá nhiều thời gian không? Hãy làm chúng mỗi lần một ít.

Hãy thêm vào tổng số giờ cần dùng để thực hiện những nhiệm vụ đạt hiệu suất cao của bạn. Với lịch trình trên thì con số này là 6,5 giờ. Tôi đã tiến hành thực hiện bài tập này trong nhiều buổi xê-mi-na và thường chỉ có rất ít người mất tới 11 tiếng cho những việc vặt. Sẽ

không thực tế chút nào khi bạn phải làm sáu việc này trong khoảng thời gian còn lại của ngày. Một hướng dẫn rất hữu ích giúp bạn hoàn thành công việc là hãy dành sáu giờ để thực hiện sáu việc quan trọng nhất. Tôi sẽ giải thích lý do của việc này ở phần sau.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Bên cạnh mỗi đề mục công việc, hãy viết khoảng thời gian dự định để thực hiện công việc đó. Bây giờ, danh sách của bạn có thể có dạng:

1. Giải quyết đề xuất gửi khách hàng – 5 giờ

2. Kiểm tra và ký hợp đồng fax – 1,5 giờ

3. Lên lịch họp – 5 giờ.

4. Gọi điện thoại – 1 giờ.

5. Giải quyết kế hoạch marketing – 1 giờ.

6. Viết và gửi e-mail – 2 giờ.

Bước 4: *Lập kế hoạch cho ngày làm việc*

Khi đã dự định được lượng thời gian cần thiết để hoàn thành mỗi nhiệm vụ, bạn cần lập kế hoạch cho ngày làm việc của mình. Đây không phải là một hướng dẫn chung về cách lập kế hoạch cho một ngày làm việc. Ngược lại, hướng dẫn này phải hết sức cụ thể và có thời gian chi tiết dành cho các công việc. Nó bao gồm khoảng thời gian dành cho mỗi phần việc trong sáu nhiệm vụ quan trọng nhất bạn đề ra, cũng như thời gian để kiểm tra và mở e-mail. Hãy nhớ

phải luôn áp dụng nguyên tắc đầu tiên, chỉ nên chạm tới những đầu việc này một lần và bạn cần dành một khoảng thời gian cụ thể để giải quyết chúng.

Hãy lưu ý, trong bản kế hoạch làm việc hoàn chỉnh dưới đây có hai khoảng thời gian dành cho việc vặt và các buổi họp trong một phút. Khoảng thời gian dành cho những việc này cũng rất quan trọng vì tất cả chúng ta đều biết rằng ngày làm việc của bạn có thể bị gián đoạn. Có những việc buộc bạn phải giải quyết ngay và điều đó sẽ làm bạn bị lệch khỏi lịch trình của mình. Nếu đã lên kế hoạch dành ít nhất hai khoảng thời gian, mỗi khoảng nửa giờ cho những việc như thế này thì khi bị chệch khỏi quỹ đạo làm việc, bạn cũng đã có lượng thời gian điều tiết nhằm quay trở lại với lịch làm việc. Nhưng, điều quan trọng nhất là, hãy luôn tuân thủ lịch trình dù bất cứ chuyện gì xảy ra. Hãy chú ý rằng trong kế hoạch dưới đây, ngày làm việc thật sự kéo dài 10 giờ, nhưng chỉ có 6,5 giờ dành cho sáu việc quan trọng nhất:

8:00 8:30: Gửi dự kiến công việc cho khách hàng và kiểm tra e-mail.

8:30 9:00: Kiểm tra danh sách quản lý thời gian của nhân viên.

9:00 10:30: Kiểm tra, xem lại, ký hợp đồng fax.

10:30 11:00: Họp giải quyết việc vặt (buổi họp một phút đã nằm trong lịch trình), kiểm tra e-mail.

11:00 12:00: Duyệt lại kế hoạch marketing.

12:00 1:00: Ăn trưa với khách hàng.

1:30 2:00: Gọi điện thoại.

2:00 3:00: Các buổi gặp một phút, giải quyết việc vặt, kiểm tra e-mail.

3:00 5:00: Viết và gửi e-mail.

5:00 6:00: Kiểm tra và trả lời e-mail.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Hãy lập kế hoạch làm việc cho ngày mai, trong đó bạn có đủ thời gian để hoàn thành tất cả sáu mục công việc trong danh sách những việc cần làm và vẫn giải quyết được những việc liên quan tới e-mail và các nhiệm vụ khác.

Bước 5: *Ưu tiên*

Khi đã hoàn thành bài tập trên, hãy nhìn lại một lượt lịch làm việc ngày mai của bạn và xem xem bạn đặt những nhiệm vụ khó khăn nhất ở đâu. Trong các buổi xê-mi-na, tôi thường thấy mọi người để việc quan trọng nhất ở vị trí cuối cùng vì nó đòi hỏi độ tập trung cao nhất. Nhưng đến cuối ngày làm việc, thường còn lại rất ít thời gian hoặc năng lượng để thực hiện việc này. Vì vậy, hãy dành vị trí đầu tiên cho nhiệm vụ quan trọng nhất. Bước đơn giản này sẽ đem đến cho bạn khả năng kiểm soát và hoàn thành công việc cực kỳ to lớn.

Chúng ta đều đã từng nghe đi nghe lại nhận định: chỉ cần 20% nỗ lực của bạn cũng có thể đem tới 80% kết quả công việc. Nhiều người chìm trong đống công việc bề bộn nhưng lại thu được hiệu quả rất thấp. Họ bận tới mức không biết nên ưu tiên và tập trung thực hiện việc nào trước. Họ là những người bận rộn. Rất nhiều người như thế đã làm việc cho tôi trong nhiều năm – tận tụy, cống

hiến hết mình và thậm chí luôn thể hiện rằng mình thật sự bận rộn. Nhưng hiệu suất làm việc thực tế của họ thì lại rất thấp. Những người này cần có một phương pháp làm việc. Và bạn cần phải kiểm soát và giúp họ dừng lại tất cả những công việc bận bịu để tập trung vào hiệu suất làm việc.

Điều gì sẽ xảy ra nếu 80% nỗ lực của bạn được dành cho những hoạt động có kết quả cao? Nếu sử dụng 80% thời gian cho những việc hướng tới kết quả đạt được và chỉ 20% cho những thứ khác, bạn có thể sẽ nhận thấy năng suất làm việc của mình đã tăng lên gấp bốn lần! Tất cả những gì bạn cần là một kỷ luật thép và lòng quyết tâm cao.

Bí quyết cho người bán hàng và nhóm làm việc một người

Mọi nhân viên bán hàng đều cần ít nhất 2,5 giờ mỗi ngày để khai thác nguồn khách hàng tiềm năng. Và nguyên tắc này chỉ dành riêng cho những người bán hàng đã có đủ lượng khách hàng hiện tại. Còn những ai chưa có được danh sách khách hàng hiện tại đủ lớn thì cần phải dành bốn giờ một ngày cho việc chào hàng qua điện thoại. Thật bất ngờ vì khi chúng tôi tiến hành điều tra thì kết quả thu được là không phải chỉ có một người trong đội ngũ nhân viên dành nhiều hơn một giờ để thực hiện các cuộc điện thoại chào hàng trong ngày. Khi được hỏi, các nhân viên đều nghĩ rằng họ thực hiện từ 40 đến 60 cuộc điện thoại như thế mỗi ngày. Tuy nhiên, thực tế chỉ có khoảng 11 đến 28 cuộc điện thoại mỗi ngày. Với những người mới tham gia bán hàng, họ nên dành cả ngày cho việc khai thác nguồn khách hàng tiềm năng.

Nếu bạn chỉ làm việc một mình hoặc làm việc cho một công ty rất nhỏ và giữ vai trò là người đứng đầu, là người chịu trách nhiệm

chính trong việc phát triển hoạt động của công ty thì bản thân bạn phải dành ra ít nhất 2,5 giờ mỗi ngày cho mục tiêu phát triển doanh nghiệp.

Phải làm gì nếu công việc của bạn mang tính phản ứng bị động

Giả sử bạn là một nhân viên bán hàng với công việc thường ngày là nhận điện thoại của khách hàng. Hoặc bạn là đại diện của phòng dịch vụ khách hàng mà công việc duy nhất của bạn là trả lời các cuộc điện thoại của khách hàng. Hoặc nếu bạn là nhân viên quầy lễ tân làm nhiệm vụ trả lời điện thoại hoặc là người trợ lý luôn phải phục vụ mọi yêu cầu của sếp. Thậm chí như vậy thì những người làm ở các vị trí có tính phản ứng bị động như vậy vẫn có thể lên kế hoạch rất thực tế cho một số nhiệm vụ cần được hoàn thành mỗi ngày. Bạn nên đặt ra cho mình một số nhiệm vụ cần làm mỗi ngày có tác dụng thúc đẩy hoặc cải thiện hoạt động của công ty hoặc công việc của mình. Hãy lên kế hoạch sử dụng thời gian để nâng cao kỹ năng, cải thiện kết quả, quy trình làm việc và tổ chức hoạt động cho bạn và văn phòng hoặc công ty của bạn. Những người làm ở các vị trí có tính phản ứng nhiều hơn sẽ có ít thời gian hơn để làm những việc cần sự tích cực – nhưng vẫn cần phải có những công việc như thế mỗi ngày.

Nếu là một nhân viên lễ tân và công việc chính của bạn là trả lời điện thoại, bạn cũng có thể làm việc hiệu quả bằng cách lên một danh sách khách hàng tiềm năng cho nhóm bán hàng được không? Tôi dường như phát sốt lên khi đến thăm một công ty và chứng kiến cảnh nhân viên lễ tân đang đọc sách vì có rất ít cuộc gọi. Thay vì thế, những nhân viên lễ tân này hoàn toàn có thể dành thời gian rỗi đó để tìm hiểu công việc của mình trên Internet? Hoặc gửi e-mail?

Bạn cũng có thể áp dụng những giải pháp này nếu làm việc ở bộ phận chăm sóc khách hàng. Trong các buổi họp hàng tuần (được thiết kế hoàn chỉnh trong Chương 3), hãy lưu ý tới vấn đề này và khiến những người thụ động phải làm việc trong thời gian rảnh rỗi của họ.

Mọi người thường làm việc chăm chỉ hơn nếu bị kiểm tra, giám sát

Nếu muốn nhân viên của mình làm việc hiệu quả, mỗi ngày, bạn nên có một cuộc kiểm tra cách sắp xếp công việc và kế hoạch làm việc hàng ngày của họ. Trước khi có Internet, hàng ngày, tôi đều đi một vòng quanh văn phòng và kiểm tra xem các nhân viên lên kế hoạch làm việc như thế nào. Tôi làm việc này trong nhiều tháng cho đến khi tất cả mọi người trong công ty đều thực hiện kế hoạch làm việc của họ. Tôi đã mất sáu tháng để áp dụng kỷ luật thép với quyết tâm cao và tiến hành kiểm tra liên tục trước khi toàn thể nhân viên thực hiện đều đặn sáu bước này. Tôi tập trung phát huy năng lực quản lý thời gian ở các cán bộ điều hành chủ chốt và rồi họ lại truyền nó cho nhân viên của mình. Tôi thậm chí còn tạo một trang web trên mạng để mọi người đều có thể đăng nhập và lên kế hoạch cho ngày làm việc của mình. Sếp sẽ nhận được một thư thông báo tự động mỗi khi có một nhân viên hoàn thành bản kế hoạch của họ.

Dù có hay không một chương trình như thế thì việc tiến hành kiểm tra cách nhân viên lập kế hoạch và ưu tiên lựa chọn những công việc cần làm trước sẽ khiến họ coi trọng việc quản lý thời gian hơn, đồng thời gia tăng hiệu suất làm việc của họ.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Hãy nhìn vào bản kế hoạch của bạn.

• Bạn làm việc theo cách phản ứng chủ động và bị động bao nhiêu thời gian trong ngày?

• Bạn đặt nhiệm vụ quan trọng nhất trong ngày ở vị trí nào? Đầu tiên? Giữa? Hay cuối cùng?

• Viết lại kế hoạch của mình sao cho bạn có thể hoàn thành nhiệm vụ quan trọng nhất trong danh sách vào buổi sáng.

• Tập hợp các công việc có tính phản ứng bị động, bao gồm trả lời e mail và điện thoại.

• Chắc chắn rằng bạn đang dành phần lớn thời gian cho những việc mang tính phản ứng chủ động như tìm hiểu khách hàng tiềm năng hoặc kết thúc hoạt động giao dịch.

Bước 6: *Cân nhắc xem liệu có gì thiệt hại không nếu bỏ một thứ gì đó đi*

80% số thông tin được lưu trữ hoặc cất giữ không bao giờ được dùng lại. Vậy tại sao phải giữ chúng lại? Để quyết định giữ hay bỏ thứ gì, bạn hãy tự hỏi: “Liệu có thiệt hại gì không nếu mình bỏ nó đi?” Bạn có thể lấy lại nó khi cần đến được không? Nếu bạn là ông chủ, câu trả lời sẽ luôn là có. Cứ vất nó đi. Nếu tôi không chủ định giữ lại một e-mail, nó sẽ bị hệ thống của tôi tự động loại bỏ sau 45 ngày. Thỉnh thoảng tôi mới thấy cần phải lấy lại một e-mail. Và thường là tôi có thể tìm được nó. Một nhân viên của tôi gần đây gặp vấn đề với hòm thư của mình vì nó làm việc khá chậm chạp. Nhân viên kỹ thuật xem xét hòm thư của cô ấy và phát hiện ra nó lưu trữ rất nhiều e-mail cũ. Sau khi xóa bỏ những dữ liệu không cần thiết, tốc độ làm việc của hòm thư lại trở lại bình thường.

KẾT LUẬN

Như bạn có thể thấy, không cần tới 4.000 bước mới nắm được nguyên tắc quản lý thời gian và cũng không cần phải theo dõi kế hoạch công việc của mình trong ba tháng trước khi đưa việc quản lý thời gian vào cuộc sống và công việc. Chỉ có sáu bước đơn giản là:

• Chạm tới tức thì.

• Lên danh sách sáu nhiệm vụ quan trọng nhất cần hoàn thành.

• Dự định thời gian thực hiện mỗi nhiệm vụ.

• Xác định lượng thời gian cụ thể để hoàn thành mỗi nhiệm vụ.

• Tập trung vào những nhiệm vụ quan trọng nhất.

• Tự hỏi bản thân xem liệu có thiệt hại gì không nếu bỏ một thứ gì đó đi.

Hãy nắm vững sáu bước này và bạn sẽ thấy sự khác biệt. Hãy triển khai thực hiện công việc quản lý thời gian trên phạm vi toàn công ty và bạn sẽ nhanh chóng thu được năng suất làm việc cao nhất.

Dĩ nhiên, thậm chí khi đã tuân thủ chặt chẽ sáu nguyên tắc này thì công việc và mọi người vẫn có thể gây trở ngại cho bạn, và kế hoạch bạn đề ra cũng rất dễ bị sụp đổ. Những công việc khẩn cấp sẽ lấy đi của bạn một giờ, thậm chí là hai giờ làm việc mỗi ngày. Nếu có dự tính một số khoảng thời gian linh động trong ngày, một vài khoảng trống trong lịch trình thì bạn hoàn toàn giải quyết được những vụ việc phát sinh này. Chìa khóa thành công nằm ở chỗ: khi

có điều gì xen vào làm cản trở lịch làm việc, hãy giải quyết nó và rồi quay trở lại với kế hoạch của bạn!

2. XÂY DỰNG NHỮNG TIÊU CHUẨN CAO HƠN VÀ TIẾN HÀNH ĐÀO TẠO THƯỜNG KỲ

Lập chương trình cho công ty của bạn để nó hoạt động như một chiếc máy được điều chỉnh tốt

Theo một bài báo trên tờ *Havard Business Review* (Thời báo Kinh tế Harvard), chỉ có 10% dân số có "niềm đam mê học hành". Họ là những người thích học và luôn tìm kiếm cơ hội được học. Chín mươi phần trăm còn lại sẽ không chủ động nâng cao kỹ năng của mình nếu đó không phải là một phần trong yêu cầu công việc. Hiện nay, hầu hết các chuyên gia trong các lĩnh vực như quản lý bất động sản, kế toán, hoạch định tài chính, môi giới cổ phiếu, luật sư, chăm sóc sức khỏe, xoa bóp trị liệu... đều không ngừng học tập vì họ nhận ra rằng nếu không học, họ sẽ không thể đáp ứng được những yêu cầu công việc trong lĩnh vực của mình.

Điều gì sẽ xảy ra nếu bác sĩ của bạn không cập nhật những tiến bộ trong y học và không động tới một bài viết nào của ngành y trong 20 năm qua? Họ có thể kê những đơn thuốc bị coi là gây hại cho sức khỏe hoặc đưa ra những phương pháp điều trị đã được chứng minh là không đem lại hiệu quả. Hầu hết các công ty đều tổ chức rất ít hoặc không có các khóa đào tạo và những lớp huấn luyện mang tính bắt buộc.

Một số nhà quản lý coi việc đào tạo là một hoạt động gây nhiều phiền nhiễu, là một "việc phải làm". Nhưng chúng ta hãy cùng đọc

câu chuyện của hai người thợ đốn gỗ sau. Người thợ A đốn gỗ cả ngày, còn người thợ B cứ làm một lúc lại dừng lại và ngồi nghỉ. Song đến cuối ngày làm việc, người thợ B lại có số gỗ nhiều gấp ba lần số gỗ của người thợ A. Người thợ A bèn hỏi: "Làm sao chuyện này lại xảy ra được chứ? Anh ngồi nghỉ cả ngày cơ mà!" Người thợ B trả lời: "Tôi không nghỉ. Tôi chỉ mài cho lưỡi cưa của mình sắc hơn mà thôi." Hãy dành thời gian để "mài sắc" các kỹ năng, dụng cụ và nguồn lực của mình, bạn sẽ thấy mình làm việc hiệu quả hơn nhiều.

PHƯƠNG THỨC ĐÀO TẠO KIỂU BỘ LẠC

Sam mới vào làm ở một ngân hàng và anh chuẩn bị dự khóa đào tạo nhân viên mới. Ở ngân hàng này, người ta sử dụng cách thức mà tôi gọi là "phương thức đào tạo kiểu bộ lạc", tức là thông tin sẽ được truyền miệng từ người này sang người khác, giống như cách truyền tin của những người thượng cổ. Sam được yêu cầu quan sát cách Betty làm việc trong hai ngày và sau đó, anh phải sẵn sàng tự mình thực hiện công việc. Không hề có một bộ môn phương pháp học chính thức, một khóa đào tạo theo đúng kiểu lớp học, sổ tay tập huấn hay làm mẫu. Tất cả chỉ là quan sát và học hỏi. Nếu Betty có một ngày tồi tệ, một thái độ khó chịu hoặc những thói quen xấu, Sam có thể nghĩ rằng chúng đều được chấp nhận. Do đó, đây là kiểu tập huấn tồi tệ nhất mà bạn có thể thấy.

Ngược lại, những ngân hàng như Wells Fargo, Banker's Trust và Citibank – là những khách hàng trước đây của tôi – đều có các chương trình đào tạo theo kiểu lớp học với chính sách và quy trình rõ ràng. Tại một trong những công ty này, Sam có cơ hội được tham gia lớp đào tạo mở rộng trước khi quan sát cách thức làm việc của một nhân viên. Vì vậy, khi quan sát, anh hoàn toàn có thể chỉ ra

những điểm sai của nhân viên kia. Sam đã học được cách thức làm việc nhưng chương trình đào tạo vẫn chưa dừng lại ở đây. Nâng cao và cải thiện tay nghề cũng như đào tạo chuyên môn cho tất cả nhân viên là một quá trình liên tục, và những khóa đào tạo chính thức nên được tổ chức thường xuyên, không nên trì hoãn vì bất cứ lý do nào.

Công việc cũng như đối thủ của bạn có thể đang trên đà phát triển, do đó nếu thiếu đi quá trình đào tạo liên tục có tính bắt buộc thì bạn và những nhân viên của bạn sẽ thất bại. Trong chương này, bạn sẽ học được cách thiết lập các tiêu chuẩn thành công cho công ty hoặc phòng ban bạn quản lý. Đồng thời, bạn cũng sẽ được tiếp cận với phương pháp xây dựng chương trình đào tạo bắt buộc cũng như cách làm nó trở nên vui vẻ, thú vị và có tính khích lệ khiến tất cả nhân viên đều cảm thấy hứng thú. Dù đang làm trong công ty một thành viên hoặc doanh nghiệp Fortune 500; bạn đều cần nâng cao năng lực của mình.

Một khách hàng làm bên lĩnh vực sản xuất thiết bị ban đầu (OEM) của tôi đã cố gắng thâm nhập để tìm hiểu cách 100 nhà sản xuất lớn nhất trong thị trường của bà sử dụng phương thức mà bạn sẽ được học trong Chương 6. Nhân tố thiết yếu của quá trình này chính là đội ngũ nhân viên bán hàng của bà phải được đào tạo bài bản. Sự thật là nếu không có sự đào tạo chu đáo, đa phần người bán hàng sẽ không thể nhận được hồi âm từ những khách hàng tiềm năng – những người đã từ chối họ một lần. Rất ít nhân viên gọi lại cho các khách hàng lần thứ hai sau khi khách hàng đã nói không. Đây chính là trường hợp của công ty OEM. Những nhân viên bán hàng của công ty này đều từ bỏ ngay sau lần từ chối đầu tiên của những nhà sản xuất. Nhưng chúng ta đã xúc tiến việc đi đầu thực hiện chương

trình này và nhận thấy học cách kiên nhẫn bền bỉ là điều thật sự cần thiết.

Chúng tôi biết rằng nỗ lực điều hành và kiểm soát hiệu quả là vô cùng cần thiết để giải quyết vấn đề. Chúng tôi đề nghị nhân viên bán hàng lập báo cáo cuộc gọi của họ để nắm rõ những công việc họ đã làm và sau đó hàng tuần, tôi trực tiếp lựa chọn những nhân viên cho vị trí “chiếc ghế nóng”. Tôi hướng họ vào việc trả lời những câu hỏi cụ thể về khách hàng họ đã liên hệ – họ đã cố gắng làm những gì, nói những gì và khách hàng đó trả lời ra sao. Vì các nhân viên đều biết chúng tôi sẽ thực hiện lịch kiểm tra hàng tuần, nên dần dần tiến độ công việc cũng đã được nâng lên trong toàn công ty.

Thực hiện được điều này không phải là việc dễ dàng và có thể làm được ngay lập tức. Không phải tất cả các nhân viên đều thật sự bắt đầu tiến hành hoạt động này. Nhưng khi được tôi đưa lên chiếc ghế nóng, dưới sự theo dõi của 50 nhân viên bán hàng khác cũng như ngài chủ tịch công ty, phó chủ tịch bộ phận bán hàng và các giám đốc thị trường, họ nhanh chóng nhận ra rằng tốt hơn hết là họ nên tôn trọng những gì chúng tôi chuẩn bị tiến hành điều tra.

Trong ba tháng đầu, tình hình hầu như không được cải thiện nhiều và bản thân công ty này cũng như đội ngũ nhân viên đều cho rằng họ nên từ bỏ. Nhưng sau ba tháng kiên trì tiến hành chiến dịch marketing với các giám đốc sản xuất và ít nhiều ép đội ngũ bán hàng duy trì việc gọi điện cho các khách hàng đã từng từ chối, chúng tôi bắt đầu nhận thấy sự tiến bộ. Hàng tuần, chúng tôi đều đi kiểm tra những gì nhân viên bán hàng và khách hàng trao đổi với nhau. Với từng trường hợp, tôi có những biện pháp cụ thể để điều

chỉnh kỹ năng của nhân viên. Trong vòng sáu tháng, đội ngũ bán hàng đã liên hệ được với 54% lượng khách hàng cần hướng tới.

Với việc thực hiện công tác đào tạo liên tục, cương quyết và có tổ chức chỉ trong lĩnh vực cụ thể này, chúng tôi đã giúp chất lượng công việc tăng lên đáng kể và sau đó tiếp tục thi hành chính sách này trong toàn công ty. Những nhân viên bán hàng hiểu rằng sự kiên nhẫn trong công tác tiếp cận khách hàng – bất chấp họ bị từ chối bao nhiêu lần – sẽ đem đến kết quả vô cùng to lớn trong việc chuyển khách hàng tiềm năng thành khách hàng thật sự. Bây giờ, họ đều đã trở thành những chuyên gia bán hàng trong lĩnh vực của mình.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Cùng với sự phát triển của mỗi cá nhân, toàn bộ nhân viên trong công ty cũng cần phải hòa hợp, đoàn kết để tạo thành một bản hợp xướng. Hãy chỉ ra những nhận định dưới đây là đúng hay sai với doanh nghiệp của bạn:

1. Tất cả nhân viên đều đảm trách công việc của mình với sự xuất sắc và kiên nhẫn cao độ.

2. Xét ở một phương diện nào đó, bạn có thể nhìn thấy trước kết quả làm việc vì công tác đào tạo và bồi dưỡng kỹ năng được triển khai liên tục.

3. Mỗi nhà quản lý đều có chung câu trả lời cho từng câu hỏi hay vấn đề phát sinh.

4. Mỗi nhân viên đều có chung câu trả lời cho từng câu hỏi hay vấn đề phát sinh.

5. Chính sách đãi ngộ là như nhau với tất cả khách hàng, dù người đó có giao dịch với công ty hay các phòng ban hay không.

6. Tất cả nhân viên đều biết thành tích hay thái độ làm việc như thế nào sẽ được coi là tốt.

Nếu đáp án của bạn là sai cho mọi nhận định thì điều đó chứng tỏ bạn không hề nghiêm túc với công tác đào tạo. Nếu không được tham gia tập huấn, hoạt động của nhân viên sẽ gặp trục trặc, đứt quãng, thiếu nhiệt tình – thậm chí còn có thể trở nên lãnh đạm hoặc thô lỗ – vì bạn không hề đặt ra những chuẩn mực. Được đào tạo một cách bài bản, tất cả nhân viên sẽ đều biết được quy trình lý tưởng trong lần đầu tiên liên hệ với khách hàng, những câu hỏi họ cần đặt ra cho từng khách hàng và quá trình làm việc sau đó cần tới sự giám sát của chính bạn. Công tác đào tạo càng chủ động thì mọi việc trong công ty sẽ càng tốt hơn. Cuốn sách này sẽ giúp bạn tiếp cận tới tất cả các vấn đề sâu hơn, nhưng mục đích của chúng tôi trong chương này là nhấn mạnh rằng việc kiên định thực hiện công tác đào tạo thường xuyên và mang tính bắt buộc là điều quan trọng nhất bạn có thể làm.

ĐÀO TẠO THIẾT LẬP CHUẨN MỰC

Quá trình đào tạo diễn ra liên tục và được thực hiện nghiêm túc sẽ cải thiện đáng kể nhận thức của người lao động về mục tiêu hoạt động của công ty và giúp hình thành cũng như thiết lập những tiêu chuẩn cho quá trình làm việc. Nếu bạn không tập huấn cho nhân viên thì cũng đừng mong họ sẽ đạt tới trình độ cao hơn. Đó là lý do

tại sao hầu hết các công ty vẫn chỉ hoạt động với quy mô nhỏ hoặc thường xuyên lãng phí thời gian vào việc giải quyết đi giải quyết lại những vụ việc như nhau.

ĐÀO TẠO LÀM NÊN DOANH THU

Quá trình đào tạo có chất lượng đảm bảo sẽ mang lại doanh thu cho công ty. Trong trường hợp công ty đi sau nhà sản xuất thì cũng phải qua bốn năm trì hoãn chúng tôi mới bắt đầu được chương trình. Với những nỗ lực đào tạo không ngừng nghỉ, doanh thu bán hàng tăng lên nhanh chóng và vượt qua sự mong đợi. Đội ngũ bán hàng của bạn biết họ phải làm gì và có thể xoay sở trong mọi tình huống nhờ có các cuộc họp hàng tuần. Với bộ phận chăm sóc khách hàng (bạn sẽ biết nhiều hơn về bộ phận này tại Chương 3) và tất cả các khu vực khác trong doanh nghiệp, điều tương tự cũng sẽ xảy ra.

Khi khách hàng nhận được những dịch vụ chăm sóc hàng đầu thì dù cho họ có làm việc với công ty của bạn hay không, họ nhất định cũng sẽ quay trở lại. Nếu không có công tác đào tạo, bạn sẽ mất đi những khách hàng mà lẽ ra bạn hoàn toàn có thể giữ chân họ nếu chủ động giải quyết các vấn đề khi chúng phát sinh. Mối liên hệ với khách hàng phù hợp và quá trình hậu mãi đồng nghĩa với việc bạn đang không ngừng xây dựng mối quan hệ tốt đẹp hơn với khách hàng và cũng chính là yếu tố giúp gia tăng số lượng hợp đồng công việc. Cuốn sách này sẽ cung cấp một công thức đầy đủ cho tất cả những điều vừa trình bày trong các chương tiếp theo.

Công tác đào tạo cũng giúp bạn tiết kiệm được mức chi phí vì nó giúp giảm quá trình luân chuyển nhân công. Khi người lao động biết chính xác những gì cần làm trong bất cứ tình huống nào, họ sẽ có được phương tiện để phát triển trong chính công ty. Việc tập huấn

giúp nâng cao sự tự tin và giảm thiểu sự căng thẳng. Vì đào tạo cũng xác lập con đường rõ ràng cho quá trình làm việc, nên việc đánh giá và khen thưởng nhân viên có thành tích công tác vượt trội trở nên dễ dàng hơn. Cùng với chương trình đào tạo được tiến hành thường xuyên và có tổ chức, công ty hay phòng ban của bạn cũng sẽ làm việc tốt hơn.

ĐÀO TẠO HOẶC BỊ ĐÀO THẢI

Sự vững mạnh của doanh nghiệp cũng giống như sức khỏe của con người. Phòng bệnh hơn chữa bệnh. Nếu bị ngạt thở, bạn thích để bạn bè mình thực hành thao tác sơ cứu Heimlich ngay tại đó hay cho họ tham gia lớp đào tạo và thực hành trước đó? Công tác đào tạo thật sự mang tầm tiên phong. Quá trình ấy giúp công ty luôn vững mạnh và chuẩn bị kỹ lưỡng khi xảy ra khủng hoảng. Nếu bạn không đào tạo trước cho công nhân, bạn đã ép họ làm việc theo cách thụ động nên cơ hội để công ty tồn tại sẽ giảm đi đáng kể.

Công tác đào tạo thậm chí còn cứu được mạng sống con người. Khi 25 tuổi, tôi có một bài giảng về sự tự vệ trong khóa đào tạo dành cho lãnh đạo điều hành của một số công ty lớn nhất thế giới tại New York. Tôi vẫn còn nhớ khi tôi đang giảng cho một công ty dầu lửa khá lớn thì ngài trưởng bộ phận bảo vệ phát biểu rằng theo ý kiến của ông, đào tạo khả năng tự vệ là một ý tưởng tồi vì: “Người ta sẽ mang trong mình sự tự tin giả dối và có thể còn gặp rắc rối hơn.” Tôi hỏi ông ấy đã có con chưa. Ông ấy có hai cô con gái, một 16 và một 18 tuổi. Và tôi nhắc lại cho ông ấy nhớ một vụ việc kinh hoàng đã xảy ra ở quận Queens hai tuần trước đó. Một nữ sinh 18 tuổi bị kéo lê trên mái nhà mình, bị cưỡng hiếp và ném từ trên đó xuống. Da của kẻ thủ ác được phát hiện dưới móng tay của nạn nhân, chứng

tỏ cô bé đã chống cự hết sức quyết liệt. Khi sự sống bị đe dọa, bạn sẽ rơi vào một trong hai trường hợp: hoặc là bạn không được đào tạo gì và phải vừa làm vừa mò mẫm, hoặc bạn đã qua khóa tập huấn và có kiến thức nhất định về những gì có thể làm được. Tôi hỏi người bảo vệ rằng ông muốn con gái mình nằm trong trường hợp nào: được đào tạo hay không được đào tạo. Ông ấy trả lời: "Tôi hiểu ý anh rồi."

Điều tương tự có thể xảy ra với bất kỳ bộ phận nào trong doanh nghiệp của bạn. Khi nhân viên của bạn phải đương đầu với các tình huống phát sinh, họ cũng sẽ rơi vào một trong hai trường hợp kể trên. Hoặc là bạn đã từng chỉ ra vấn đề, đào tạo họ và cung cấp thông tin mà họ cần để giải quyết vấn đề, hoặc bạn không hề đề cập, không tập huấn trước và họ sẽ phải tự mình mò mẫm tìm đường. Bạn muốn nhân viên của mình nằm trong nhóm nào?

Một số người lo rằng họ sẽ không nhớ được gì khi căng thẳng. Nhưng thực ra, não bộ của bạn luôn tiềm ẩn chức năng xem xét tổng quát vấn đề và nó hoạt động trong những tình huống như thế. Khi cảm giác căng thẳng tràn vào hệ thần kinh, hoạt động của não bộ được tăng tốc nhằm tìm kiếm những tố chất sẵn có giúp bạn vượt qua cơn khủng hoảng. Qua nhiều năm giảng dạy về khả năng tự vệ, tôi đã được lắng nghe rất nhiều ví dụ – đặc biệt là những câu chuyện về người học trò không chỉ nhớ những gì phải làm, mà thậm chí còn nhớ tôi đã dạy anh ta cách thực hiện như thế nào.

Lúc 18 tuổi, tôi đã lao thẳng xe vào vách đá khi đang đua xe với một người bạn trong một đêm mưa (đây quả là một hành động bồng bột khi tôi còn trẻ). Khi đang vào khúc cua, chiếc xe đột nhiên chệch hướng vì đường trơn, trong lúc đó một chiếc xe khác lại đang lao

tới. Tôi bèn tăng ga và quay vô lăng kịp thời để tránh chiếc xe kia và lấy lại thế kiểm soát. Nhưng lại xuất hiện tiếp một đoạn cua nữa và tôi không kịp trở tay. Tôi tăng tốc để thoát khỏi nguy hiểm nhưng lần này thì tôi đi quá nhanh. Chiếc xe chệch ra khỏi đường, lao tới một bãi cỏ với vận tốc 128 – 145 km/giờ. Xe của tôi đâm vào một gốc cây, quay tròn và phi thẳng xuống vách đá cách đó 80m. Trong trường hợp đó, một người nếu chưa từng được chuẩn bị trước chắc hẳn sẽ rất khiếp sợ và có thể bị gẫy dập hết xương.

Lý do duy nhất giải thích tại sao ngày hôm nay tôi vẫn còn ở đây chính là nhờ khóa học karate. Khi não của tôi nhận được tín hiệu nguy hiểm thì những năm dài luyện tập karate đã mách bảo cơ thể tôi đừng căng thẳng và kháng cự, mà hãy thả lỏng. Tôi trôi lơ lửng bên trong chiếc xe. Tôi va hết bên này sang bên kia, vào cả vô lăng, trần xe và tôi luôn che mặt để không bị thương. Chiếc xe cuối cùng cũng hạ cánh ở một hốc nhỏ trên ngọn cây. Đêm đó, tôi đã sống sót nhờ được tập huấn trước.

Mấu chốt của vấn đề là bất cứ kiểu đào tạo nào cũng có thể can thiệp vào một cơn khủng hoảng hoặc bất cứ tình huống nào mà bạn muốn thay đổi. Ví dụ dưới đây không phải là một cơn khủng hoảng mà lại đặt ra một thử thách vô cùng nghiêm trọng cho công ty tôi. Chúng tôi tổ chức một chiến dịch quảng cáo hoành tráng trên sóng phát thanh do nhóm bán hàng đảm nhiệm. Mọi người gọi điện lại để hồi âm quảng cáo nhằm lấy được nhiều thông tin hơn về những gì chúng tôi làm. Chúng tôi thông báo với họ rằng để gửi đúng thông tin mà họ muốn, chúng tôi cần biết một chút về doanh nghiệp hoặc công việc làm ăn của họ. Chúng tôi hỏi họ một số câu hỏi về công việc và yêu cầu họ cho biết hai khó khăn lớn nhất mà họ từng gặp trong quá trình phát triển công ty. Trong quá trình này, nếu hợp lý,

chúng tôi đề xuất rằng họ có thể đăng ký tham gia một trong những chương trình đào tạo trực tuyến của công ty như một cách để nhận được thông tin qua e-mail.

Có 5 nhân viên bán hàng tham gia trong tuần đầu tiên và 5 trong số 10 khách hàng tiềm năng đã hồi âm khi nhận được đề nghị này với ý: “Hãy gửi thông tin cho tôi và tôi sẽ quyết định.” Một tuần tiếp theo, có tới hàng trăm người phản đối kiểu này mà nhân viên bán hàng lại không biết cách trả lời. Lúc biết được điều này, tôi đã hướng dẫn họ trả lời: “Thưa ngài, tôi rất lấy làm vinh hạnh được gửi báo cáo cho ngài. Thực tế, mọi việc đều đang được triển khai thực hiện. Nhưng hãy nghe tôi nói về sự việc xảy đến với người nhận được báo cáo. Hoặc là họ đọc bản báo cáo và quá ấn tượng với thông tin có được đến mức sẵn sàng đăng ký tham gia buổi hướng dẫn trực tuyến mà tôi sẽ giới thiệu ngay bây giờ. Hoặc là họ sẽ phản ứng theo cách bị động, rằng họ không bao giờ dành thời gian để đọc nó hoặc cải thiện công việc của họ, và họ sẽ kết thúc mà chẳng làm được gì. Câu hỏi của tôi là: Bạn có phải là người sẵn sàng hành động và học hỏi cách mở rộng doanh nghiệp lên gấp đôi hay không? Hoặc có phải bạn bận rộn đến mức không thể phản hồi cho chúng tôi biết tình trạng hiện tại của doanh nghiệp?”

Sử dụng mẫu trả lời này, các nhân viên bán hàng đã nâng cao được tỷ lệ thành công đáng kể. Với những khách hàng thường xuyên dùng cách phản đối như trên, một nửa trong số đó đã đăng ký tham gia thảo luận trực tuyến ngay trên điện thoại. Vậy nên kết quả làm việc được cải thiện ngay lập tức chỉ bằng cách tập dượt một chút cho quá trình này. Tình thế này không hẳn là một cơn khủng hoảng nhưng chúng tôi đã mất một nửa lượng khách hàng tiềm năng vì không ai chịu dành thời gian để nghĩ tới cách hồi âm một lời phản

đối cụ thể. Điều này thể hiện rằng chỉ một chút đào tạo trước sẽ làm nên một bước tiến dài.

Cho nên, đừng để mọi người phải tự tìm ra cách giải quyết trong một cơn khủng hoảng hoặc trong bất cứ tình huống gì xảy ra với công ty hay doanh nghiệp của bạn. Hãy hướng dẫn để họ biết phải làm gì trong mọi tình huống. Hàng tuần, hãy đều đặn chỉ ra cho họ thấy các vấn đề còn tồn tại.

SỰ LẶP LẠI LÀ CHÌA KHÓA CỦA VẤN ĐỀ

Khi thiết kế chương trình đào tạo, hãy nhớ rằng sự lặp lại là chìa khóa nhằm chương trình hóa trước hoạt động của công ty hoặc phòng ban của bạn với mục đích làm cho công việc kinh doanh vận hành như một cái máy. Đề cương chương trình Cỗ máy bán hàng tối ưu tuân thủ một quy luật hết sức đơn giản là không ai có thể làm tốt bất cứ điều gì nếu không có sự lặp lại. Môn karate cũng đòi hỏi ở bạn một kỷ luật thép. Bạn chỉ đang lặp đi lặp lại những thế đánh. Điều này cũng được áp dụng cho những môn thể thao khác như: quần vợt, golf... Luyện tập, luyện tập, luyện tập và rồi khi bạn bắt đầu nắm vững cách di chuyển để có thể tự động thực hiện chúng, nó lại trở nên hết sức thú vị. Nhưng hãy nhớ rằng nguyên tắc hàng đầu đó là tuân thủ một kỷ luật thép.

Bạn nghiêm túc với công ty của mình tới mức nào? Bạn chỉ đang dạo chơi hay quan tâm thật sự tới việc kinh doanh? Theo Binh pháp Tôn Tử, một trong năm nhân tố cần thiết cho chiến thắng là: “Người chiến thắng là người nắm trong tay một đội quân được cổ vũ với cùng một khí thế trong mọi hoàn cảnh.”¬¬ Bạn sẽ cổ vũ để hoạt động của cả đội luôn ở khí thế hăng hái như thế nào? Chỉ có ba từ thôi: đào tạo, đào tạo và đào tạo.

Hầu hết những chương trình đào tạo tốt hơn đồng nghĩa với việc chúng sẽ tới và khuấy đảo hoạt động của công ty với rất nhiều thông tin và rồi lại ra đi. Đội ngũ nhân viên sẽ hoạt động thật sự hăng hái trong khoảng một tuần sau đó. Mọi người đều quan niệm rằng chương trình này thật sự giá trị vì bạn đã thu nhận được nhiều thông tin. Nhưng thực ra, nếu không có những hoạt động được tổ chức liên tục sau đó thì một đợt tập huấn ngắn ngủi như thế chỉ mang lại rất ít hiệu quả. Người ta thường nói rằng tập huấn như thế còn hơn là không có gì, nhưng bạn sẽ được học một cách còn tốt hơn cả kiểu tập huấn ngắn hạn.

Hãy tiến hành đào tạo theo kiểu thường xuyên sử dụng lại những tài liệu cốt yếu, nhấn mạnh và tóm tắt thường xuyên những khái niệm cơ bản. Các kỹ năng sẽ được củng cố ngay lập tức trong quá trình đào tạo; đồng thời, theo thời gian, những kỹ năng này còn được củng cố khi được lặp lại liên tục. Khi tất cả các nhân viên cùng chung một tiếng nói và tuân thủ những quy trình làm việc đã được chuẩn hóa thì quá trình giao tiếp nội bộ sẽ được cải thiện đáng kể vì tất cả mọi người đều cùng chia sẻ một nền tảng kiến thức sâu rộng.

Lấy ví dụ kỹ năng quản lý thời gian mà bạn đã được học ở Chương 1, ở đây hình thành đồ thị của quá trình học theo dạng đường cong và giải thích tại sao sự lặp lại đóng vai trò quan trọng như thế. Trong đồ thị này, chúng ta nhận thấy ngay sau khi một người tham gia vào khóa đào tạo kỹ năng quản lý thời gian, thì kỹ năng làm việc của họ cũng được cải thiện ngay lập tức. Điều gì sẽ xảy ra nếu không có hoạt động nào được tổ chức sau khi khóa đào tạo kết thúc? Như bạn có thể thấy trong hình, kỹ năng mới được học có chiều hướng đi xuống ngay lập tức. Đây chính là điểm mà hầu hết công ty và chương trình đều dừng lại; vì thế, một số kỹ năng nhỏ sẽ được giữ

lại, nhưng bạn sẽ không thể giúp tất cả mọi người trở thành các chuyên gia quản lý thời gian chỉ sau một khóa đào tạo.

Những gì tôi đã làm, với chính doanh nghiệp và khách hàng của mình, là dạy đi dạy lại các thông tin cho đến khi các kỹ năng trở thành cố định. Các kỹ năng sẽ được cải thiện một lần nữa với khóa đào tạo khác, nhưng sự cải thiện còn lớn hơn nữa vì tài liệu học vẫn được giữ nguyên. Quá trình đi xuống vẫn xảy ra, nhưng không còn mạnh mẽ như lần trước. Rồi một khóa đào tạo khác được tổ chức và một khóa nữa, những kỹ năng không ngừng được nâng cao, và quá trình đi xuống ngày một ít đi. Bạn thấy đó, với từng khóa đào tạo, việc nắm vững một kỹ năng nào đó càng ngày càng nằm trong tầm tay của chúng ta.

CÁCH TỔ CHỨC MỘT KHÓA ĐÀO TẠO

Để bắt đầu một khóa đào tạo, mọi người nên được biết những thông tin như:

• Chương trình học

• Tổng thời gian khóa học

• Cách thức triển khai thông tin

• Mục đích của từng buổi học cụ thể

• Kỹ năng hoặc kiến thức mà bạn hy vọng học viên sẽ lĩnh hội được

Khi học viên hiểu rõ những gì họ sắp được nghe và nhìn, họ sẽ có sự chuẩn bị về mặt tinh thần và tập trung cho khóa đào tạo.

Việc tạo dựng một môi trường đào tạo có lợi cho quá trình học là hết sức quan trọng. Hãy biến nó thành một môi trường thật sự vui vẻ! Hãy tạo dựng một môi trường cởi mở nơi mọi người có thể nhận xét, đùa vui và tự do đề xuất mà không phải e ngại. Đây không phải là một khóa tập huấn quân sự. Người học sẽ có tâm lý mong chờ khóa học vì họ biết rằng nó rất thú vị và lôi cuốn. Như tôi đã đề cập ở đầu chương, học không phải là việc mà hầu hết mọi người có thể tự giác thực hiện. Vì hầu hết nhân viên đều tỏ ra miễn cưỡng khi phải tham gia khóa đào tạo, do đó, bạn phải biến khóa học thành một trải nghiệm vui tươi, thú vị, lôi cuốn và thậm chí là hấp dẫn đối với họ. Trên hết, đào tạo phải mang tính bắt buộc. Hãy đưa nó vào một lịch trình mà tất cả mọi người đều phải tuân thủ, không chấp nhận nghỉ vì những lý do không chính đáng. Không có lời bao biện nào được thông qua. Thậm chí, nhóm một người cũng phải tuân thủ quy tắc đó. Hãy xây dựng một lịch trình và đồng lòng tuân thủ nó – dù cho bất cứ điều gì xảy ra.

Như các bạn sẽ được học trong Chương 8, nếu kết hợp cả nghe và nhìn thì chúng ta sẽ nhớ được nhiều thông tin hơn là chỉ nghe. Nhưng chúng ta sẽ nhớ bài học nhất nếu chủ động học tập như khi tham gia diễn kịch hoặc làm các bài tập khác. Hãy sử dụng những hình ảnh minh họa sinh động trong quá trình đào tạo vì chúng có khả năng gia tăng mạnh mẽ sự tập trung của học viên. Trong những buổi học đầu tiên, việc phân phát các tập dữ liệu là chấp nhận được vì khi đó bạn cần truyền đạt tới học viên rất nhiều thông tin. Tuy nhiên, sự tập trung sẽ đạt tới mức cao nhất thông qua những bài tập ứng dụng mang tính thực tiễn và việc tham gia thường xuyên và tích cực của người học trong cả quá trình. Đây cũng chính là điểm mấu chốt giúp bạn đẩy mạnh hiệu suất công việc. Vì vậy, đừng chỉ tạo ra

một cuốn sách hướng dẫn rồi phát nó cho học viên. Hãy lên chương trình và bắt buộc nhân viên tham gia đầy đủ các buổi đào tạo.

Hãy khuyến khích nhân viên đặt câu hỏi, tìm hiểu kỹ hơn về vấn đề, tham gia tích cực và phát huy khiếu hài hước. Hãy đón nhận tất cả câu hỏi với sự tôn trọng, dù bạn nghĩ chúng thật vô nghĩa! Luôn tập trung sự chú ý của nhân viên vào mình, nhưng đừng để họ cảm thấy họ thật ngốc nghếch.

Có rất nhiều phương thức và công cụ đào tạo bạn có thể sử dụng phù hợp với tài liệu sẵn có. Việc kết hợp một số cách thức để đáp ứng nhu cầu của bạn và khiến mọi người có nhận thức đúng đắn là một ý kiến hay. Chúng ta hãy cùng xem xét một số phương thức sau đây.

Triển khai khóa đào tạo theo mô hình một buổi thuyết trình

Điều này có nghĩa là bạn sẽ giảng và nhân viên sẽ lắng nghe. Phương pháp này rất tốt khi sử dụng nhóm tài liệu nhưng không phải trong mọi trường hợp, đặc biệt khi đòi hỏi sự tiếp thu mang tính bản chất hoặc trong quá trình làm việc nhóm.

Đặt ra các câu hỏi theo nhóm

Hãy trình bày một loạt câu hỏi khái quát với nhóm và hỏi ý kiến của các thành viên bằng cách biểu quyết. Phương pháp này giúp duy trì sự tham gia của tất cả các nhân viên vì nó mang tính tương tác cao. Đặt câu hỏi theo nhóm cũng tỏ ra hữu dụng khi bạn muốn chỉ ra một vấn đề nào đó trong buổi đào tạo. Dẫn dắt mọi người tự đưa ra kết luận của chính họ có tác dụng hơn nhiều so với việc bạn nói với họ kết luận đó là gì. Bạn có thể đưa ra một loạt câu hỏi dạng: “Có bao

nhiêu người sẽ tỏ ra bực tức khi họ không biết được câu trả lời thích đáng cho một câu hỏi liên quan tới lĩnh vực chăm sóc khách hàng?" "Bao nhiêu người trong số các bạn mong muốn trở thành một chuyên gia có khả năng dự đoán và xử lý mọi vấn đề xảy ra?" "Những ai ở đây nghĩ rằng việc đào tạo và tham gia sắm vai sẽ giúp bạn hiểu thấu đáo hơn cách giải quyết nhiều tình huống khác nhau?" Với những câu hỏi kiểu này, bạn có thể dẫn dắt nhóm đưa ra kết luận mà bạn muốn.

Tổ chức thảo luận nhóm

Giống như hình thức đặt câu hỏi theo nhóm, bạn nên tổ chức một buổi thảo luận theo chủ đề hoặc vấn đề cho sẵn và khuyến khích những thành viên trong nhóm của mình đưa ra ý kiến phản hồi. Điều này sẽ duy trì sự tập trung của các thành viên, nhưng với hình thức này, nội dung những câu trả lời sẽ có ý nghĩa vô cùng quan trọng với buổi tập huấn. Ví dụ với câu hỏi: "Những ai ở đây đã từng tổ chức những buổi thảo luận trong công ty của mình?" thì bạn chỉ cần biết số lượng câu trả lời bằng cách đề nghị họ giơ tay. Nhưng với câu hỏi: "Buổi thảo luận diễn ra như thế nào?" thì bạn cần phải có những phản hồi cụ thể để từ đó rút ra những vấn đề chung cần được thảo luận trong buổi học.

Sử dụng kỹ năng kiểm định

Với kỹ năng đào tạo này, người hướng dẫn muốn kiểm định cách nhân viên của mình thực hiện nhiệm vụ. Giả sử bạn đang tham gia một khóa đào tạo về cách lên lịch hẹn. Người giám sát đặt ra một tình huống – cô ấy lần đầu gọi điện cho một khách hàng tiềm năng (Giám đốc điều hành của một công ty) với mục đích có được một cuộc hẹn với khách hàng này và khi cô ấy gọi đến thì thư ký của

khách hàng là người nghe điện thoại. Người hướng dẫn đưa cho tất cả thành viên trong nhóm bán hàng một bản ghi lại những gì cần nói với người thư ký và ngài Giám đốc điều hành. Sau khi các học viên thực hiện cuộc điện thoại, người hướng dẫn sẽ đặt ra các câu hỏi để đánh giá mức độ hiểu bài của họ. Sau đó, các học viên được yêu cầu thực hiện lại phần công việc và phân công đóng vai.

Đóng vai

Đóng vai là một cách đào tạo cực kỳ hiệu quả. Ví dụ đối với dịch vụ chăm sóc khách hàng. Một công ty đang hoạt động hết sức thành công đã đưa ra một khẩu hiệu “bảy vấn đề phổ biến nhất trong dịch vụ chăm sóc khách hàng”. Mặc dù bạn có thể giữ một cuốn sổ tay ghi lại những gì cần làm trong nhiều tình huống thì việc đóng vai vẫn tỏ ra rất hữu ích. Công việc này giúp mỗi người tự động làm những gì họ nên làm, thậm chí khi có nhiều điều phiền toái đang thử thách họ.

Một lần tôi gọi điện tới công ty điện thoại di động vì điện thoại của tôi tự nhiên nhận tới sáu tin nhắn mỗi giây – toàn những tin thời sự, thời tiết hoặc bói toán tử vi. Tôi gọi với mục đích yêu cầu họ dừng ngay chương trình này lại, nhưng thú thật là tôi đã mất kiên nhẫn vì nhân viên chăm sóc khách hàng dường như không hiểu được vấn đề mặc dù tôi đã cố gắng trình bày, giải thích khá rõ ràng. Vợ tôi đang ngồi cạnh tôi khi nhân viên đó cúp máy và cô ấy nghĩ rằng tôi đáng bị như thế vì đã tỏ ra thiếu kiên nhẫn với người nhân viên đó. Lúc đó, tôi hết sức tức giận. Nếu một khách hàng không hài lòng, bạn sẽ tập huấn cho nhân viên mình cách cúp máy thẳng thừng hay an ủi khách hàng?

Trong thực tế, kịch bản này có vẻ tiềm ẩn nhiều rủi ro nhưng nếu chỉ là một vở diễn thử giữa người giám sát và nhân viên phòng dịch vụ khách hàng thì đây quả là một công cụ hiệu quả. Bài tập dạng này có hai chức năng: trang bị cho nhân viên kỹ năng giải quyết tình huống xấu nhất và đề xuất cách giải lao nhẹ nhàng, vui vẻ cho buổi tập huấn. Đúng thế, bạn có thể có những mẩu chuyện hài hước về những khách hàng nóng tính (như tôi), nhưng chúng cũng đặt ra vấn đề về cách cư xử với những kiểu người này. Đừng dập máy thẳng thừng, hãy nói chuyện nhẹ nhàng với họ. Bạn có thể sử dụng chiến thuật này khi làm việc cho một doanh nghiệp đã hoặc chưa đào tạo cho nhân viên cách thức này.

Ghế nóng (Đi sâu hơn)

Ghế nóng là phương pháp có hiệu quả cao trong việc nâng cao kỹ năng. Tôi thường xuyên áp dụng nó với khách hàng. Khi làm việc nhằm triển khai một thủ tục hoặc một chương trình mới, tôi sẽ sử dụng chiến thuật này với các nhân viên phòng bán hàng. Tôi sẽ nhắc đi nhắc lại những chi tiết cần thiết cho đến khi họ thực hiện công việc tới mức hoàn hảo.

Ví dụ: chúng tôi có một khách hàng chuyên bán thiết bị văn phòng. Nếu nhân viên phòng kinh doanh tới gặp giám đốc văn phòng tại một công ty thì họ sẽ chẳng đi đến đâu cả. Người giám đốc đó không có quyền đồng ý với việc sử dụng ngân sách để thay thế những thiết bị chủ yếu như máy phô-tô và hệ thống máy tính, thậm chí là chúng đã lỗi thời tới 15 năm. Mọi người luôn nghĩ theo kiểu: miễn là nó vẫn còn có thể làm việc, không phải sửa chữa làm gì! Các giám đốc văn phòng có thể hiểu rõ lợi ích lâu dài của việc nâng cấp thiết bị, nhưng thường thì họ rất khó có thể thuyết phục được

quản lý cấp trên sử dụng tiền vào việc này. Thay vì thế, khách hàng của tôi muốn gặp trực tiếp Giám đốc tài chính. Nhưng hầu hết những người này lại lập tức chuyển công việc về cho giám đốc bộ phận vì họ là người chịu trách nhiệm chính về thiết bị văn phòng. Để hiểu rõ việc này, chúng tôi cố ý tới gặp người quản lý bộ phận, biết rằng họ sẽ chuyển trường hợp của chúng tôi lại cho ngài giám đốc tài chính. Chúng tôi tìm hiểu phương thức "chuyển giao của các Giám đốc điều hành" và hoàn thiện nó.

Ghế nóng là chìa khóa để thực hiện phương thức trên vì tôi nhận thấy đội ngũ bán hàng thường không làm theo một số bước đã được đề ra. Ví dụ: một nhân tố quan trọng để triển khai hiệu quả phương thức chuyển giao Giám đốc điều hành là đưa cho họ một phương tiện để giúp bạn tiếp cận với người bạn muốn. Thường thì đây là quá trình diễn ra sau, nên tôi không thể nói cho bạn biết kiểu ghế nóng này cho biết các nhân viên kinh doanh không thực hiện bước này bao nhiêu lần.

Tôi để những nhân viên bán hàng ngồi vào chiếc ghế nóng và hỏi họ mọi câu hỏi liên quan tới từng phần một trong quá trình này cho đến khi tôi chắc chắn rằng họ hoàn toàn hiểu rõ và sẽ thực hiện chính xác trong lần sau. Thậm chí, tôi còn làm điều này với giám đốc công ty này. Chỉ từ quá trình này, nhóm kinh doanh đã biến số cuộc hẹn với khách hàng từ bốn lên thành 30. Nhưng rõ ràng là phải mất tới năm tháng rèn luyện với tất cả quyết tâm và kỷ luật thép thì công ty này mới thật sự trở thành một Cỗ máy bán hàng tối ưu.

Nghiên cứu trường hợp với vai trò là một phương pháp đào tạo

Như tôi đã trình bày trong câu chuyện về thiết bị văn phòng và như phong cách thường thấy của tôi trong cuốn sách này, quá trình đào

tạo của bạn nên áp dụng những ví dụ cụ thể và nghiên cứu trường hợp gắn với khái niệm mà bạn đang truyền đạt tới học viên. Điều đó sẽ làm nên sự khác biệt lớn lao. Mọi người sẽ nhớ tới những câu chuyện bạn kể, đặc biệt khi chúng có ý nghĩa sâu sắc hoặc hài hước. Có hai cách để kết hợp việc nghiên cứu tình huống vào quá trình đào tạo chuẩn của bạn. Một nghiên cứu nên chỉ ra một số nhân viên làm sai hết mọi việc như thế nào và bằng cách gì mà điều đó làm cho tình hình trở nên tồi tệ hơn. Một nghiên cứu tình huống khác nên chỉ ra một số nhân viên luôn làm đúng mọi việc như thế nào và điều đó được thực hiện tốt ra sao.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Ngay bây giờ, với lĩnh vực bạn đang đảm nhiệm, hãy nghĩ tới một nghiên cứu tình huống thể hiện nổi bật cách thức kiểm soát vấn đề. Viết nghiên cứu đó ra với càng nhiều chi tiết như bạn có thể nhớ.

Kiểm tra trước và sau

Hãy ra bài kiểm tra về tất cả những khái niệm hoặc kỹ năng bạn đã dạy cho học viên. Nếu muốn kiểm định hiệu quả của khóa đào tạo, hãy cho nhân viên làm bài kiểm tra trước khi khóa học bắt đầu. Điều này sẽ chỉ cho họ thấy họ sắp học bao nhiêu vấn đề, quan trọng hơn, điều đó sẽ giúp câu trả lời bám sát vào quá trình họ học. Sau khóa đào tạo, họ làm lại bài kiểm tra và cảm thấy thật hài lòng vì mọi đáp án họ đưa ra đều chính xác.

Kiểm tra vấn đáp

Ở những công ty mà tôi từng điều hành, kiểm tra vấn đáp được coi là một quy định. Hàng tuần, khi nhân viên tới họp, tôi đều phát cho

họ một bảng câu hỏi giống như hồi còn đi học. Họ kêu than, cười đùa và trêu tôi, nhưng dần dần, những vấn đề được đề cập, nhắc đi nhắc lại cuối cùng cũng đều được lĩnh hội. Bây giờ, họ đã biết câu trả lời cho những câu hỏi như: Sáu bước quản lý thời gian là gì? 12 bước thiết lập một cuộc hẹn gặp là gì? Liệt kê bảy bước bán hàng? Chỉ ra sáu câu hỏi có thể đặt ra cho mọi khách hàng tiềm năng? Tôi rèn luyện cho họ kỹ tới mức nếu bạn có hỏi người nào đã 10 năm không làm việc cho tôi, họ vẫn có thể đưa ra ngay câu trả lời.

ĐÀO TẠO CÔNG NGHỆ ĐEM ĐẾN LỢI ÍCH CHO HIỆU SUẤT LÀM VIỆC

Tôi từng đọc được rằng hầu hết các chương trình phần mềm mới chỉ được dùng với khoảng 10% khả năng của chúng. Một ngày, tôi chứng kiến một tư vấn viên tải một tài liệu từ hòm thư điện tử. Anh ta mở hòm thư, mở file đính kèm, tiếp theo chọn mục lưu trong phần menu và lưu tài liệu vào một folder. Tôi lại gần và dùng con chuột kéo phần tài liệu vào folder một cách đơn giản. Anh ta không thể tin nổi là việc đó lại có thể thực hiện dễ đến thế. Bao nhiêu năm qua, anh ta đã làm theo cách phức tạp trên mà không biết rằng có thể đơn giản chuyển dữ liệu vào folder đã chọn bằng con chuột.

Thật may mắn, đây không phải là một tư vấn viên trong lĩnh vực công nghệ, nhưng công ty của anh ta cũng chưa bao giờ tổ chức một khóa đào tạo công nghệ thông tin nào cả. Mức kỹ năng như thế thật đáng xấu hổ. Tôi đề xuất rằng tất cả các công ty nên có những khóa đào tạo công nghệ thường xuyên để tất cả nhân viên đều biết cách sử dụng các công nghệ nhanh nhất và hiệu quả nhất. Ngoài ra, bạn cũng có thể tự học các kỹ năng đó từ những chương trình phần mềm hướng dẫn sử dụng công nghệ.

Cách tốt nhất để triển khai việc đào tạo công nghệ là tổ chức những khóa đào tạo bắt buộc và đưa nó trở thành một chương trình mang tính tương tác thật sự. Khi thầy hướng dẫn trình bày tài liệu, mỗi học viên nên theo dõi bằng cách thực hiện những nhiệm vụ được giao. Chỉ ra cho nhân viên cách thực hiện một số thao tác không có nghĩa là họ sẽ có thể tự làm được chúng. Những chuyên gia về công nghệ thường tỏ ra thiếu kiên nhẫn với những người chưa có nhiều kỹ năng – họ chỉ muốn cầm lấy con chuột và tự thực hiện các thao tác. Trong nhóm làm việc của tôi có một người như thế và tôi luôn đẩy tay anh ta ra, khăng khăng rằng mình tự làm thì sẽ học tốt hơn. Và một lần nữa, chìa khóa vấn đề chính là sự lặp lại. Hãy dạy cho nhân viên năm tổ hợp phím tắt và nhắc đi nhắc lại trong ba tuần của khóa đào tạo còn tốt hơn là dạy năm phím tắt chỉ trong một tuần và học viên sẽ chẳng nhớ nổi phím nào. Tất cả chúng ta đều quá bận rộn với công việc của mình đến nỗi không có thời gian để học những phím tắt nữa.

Ví dụ: tôi muốn làm cho chữ trên màn hình to ra để không phải dùng kính trong khi làm việc với máy tính. Và tôi phải ghi nhớ trong đầu rằng hãy chuyển phông chữ về dạng bình thường trước khi gửi văn bản cho khách hàng. Một ngày, một chuyên gia công nghệ theo dõi tôi thực hiện việc này, anh chỉ cho tôi ở ngay bên phải thanh công cụ của Word có một cửa sổ nhỏ giúp bạn có thể mở rộng tầm nhìn mà không cần phải tăng kích cỡ của văn bản. Đơn giản, nhanh chóng, và tôi không bao giờ còn phải nhớ thay đổi phông chữ nữa. Nhiều năm như vậy chắc chắn tôi đã lãng phí nhiều thời gian cho việc phóng to cỡ chữ rồi lại chuyển nó về dạng bình thường. Có thể có hàng tá việc bạn làm mà những lập trình viên tài năng chỉ cần dùng vài phím tắt là thực hiện được. Vì vậy, nếu là người quản lý cấp cao,

bạn nên có một trợ lý là một chuyên gia công nghệ để có thể theo dõi và chỉ cho bạn cách làm nhanh nhất.

E-mail là một lĩnh vực mà chìa khóa giải quyết cũng nằm ở quá trình đào tạo. Tôi học cách sử dụng e-mail dưới sự chỉ dẫn của một chuyên gia. Thỉnh thoảng, anh ta lại dạy thêm cho tôi những phím tắt và những kỹ thuật sử dụng máy vi tính mới. Khi làm quen với PowerPoint, tôi cũng thực hiện theo cách này. Bây giờ thì tôi không thể sống thiếu những công cụ này vì chúng giúp gia tăng năng suất làm việc rất nhiều.

Bây giờ, hãy giới thiệu khóa đào tạo hiệu quả nhất mà bạn có thể tổ chức trong bất cứ công ty hoặc phòng ban nào.

Khóa đào tạo theo hình thức workshop

Workshop (thảo luận) là một phương thức vượt trội trong việc chuyển tải nội dung đào tạo tới học viên, nâng cao kỹ năng và triển khai những quy trình làm việc mới. Phương pháp này tỏ ra hiệu quả với quá trình cải thiện hoạt động của bất cứ công ty, phòng ban và nâng cao kỹ năng làm việc của bạn. Vì vậy, chúng tôi sẽ dành một chương để trình bày về vấn đề này. Trong chương tiếp theo, bạn sẽ học được cách khai thác các buổi thảo luận để giải quyết mọi vấn đề trong công ty và cải thiện các nhóm kỹ năng của mình.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Kế hoạch đào tạo của bạn là gì? Mọi việc sẽ được thực hiện tốt hơn khi có một bản kế hoạch, vì vậy, hãy ghi lại câu trả lời cho những câu hỏi dưới đây để bắt đầu tạo nên bản kế hoạch đào tạo của riêng bạn. Hãy ghi lại bất cứ điều gì xuất hiện trong đầu bạn, thậm chí nếu

bạn không biết bắt đầu từ đâu. Trong chương tiếp theo, bạn sẽ học cách vạch rõ cách thức phát triển kế hoạch đào tạo bằng cách sử dụng những chú ý này nhằm xây dựng một chương trình quy củ.

• Bạn dự định cung cấp loại hình đào tạo nào?

• Ai? Phòng ban hoặc người nào cần loại hình đào tạo tương ứng là gì?

• Tại sao? Tác động của chương trình này là gì?

• Bạn dự định khi nào triển khai chương trình đào tạo?

• Làm thế nào? Bạn sẽ sử dụng phương pháp nào và tại sao đó lại là những phương thức tốt nhất để triển khai những tài liệu bạn muốn truyền đạt cho học viên?

KẾT LUẬN

Phát triển một chương trình đào tạo thường xuyên và liên tục sẽ tạo điều kiện cho bạn hoàn thành những công việc sau hiệu quả và có hệ thống:

Đào tạo nhân viên mới – những người có thể đáp ứng yêu cầu điều hành cơ bản.

Nâng cao kiến thức và kỹ năng của nhân viên để họ thực hiện công việc tốt hơn, khéo léo và nhanh nhạy hơn.

Không ngừng cung cấp những kỹ năng chuyên nghiệp giúp nhân viên của bạn làm việc ngày một hiệu quả hơn.

Giải quyết mọi vấn đề nảy sinh trong công ty.

Nếu dành thời gian để mài giũa kỹ năng làm việc và tăng cường hiểu biết của nhân viên trong tất cả các bộ phận thì công ty của bạn sẽ bắt đầu hoạt động tốt hơn và nhanh nhạy hơn – giống như một cỗ máy bán hàng được điều chỉnh khéo léo. Công ty nào thực hiện được công tác đào tạo tốt nhất sẽ làm chủ tương lai, vì thế hãy liên tục tổ chức những khóa đào tạo cho nhân viên của mình. Cuối cùng, hãy luôn ghi nhớ điều này: đào tạo hoặc phải nếm trải nỗi đau.

Với hoạt động đào tạo liên tục, tại mọi bộ phận trong công ty, bạn có thể đưa ra những tiêu chuẩn ngày một cao hơn và tạo dựng tiêu chí làm việc cho toàn thể nhân viên. Nếu bạn thật sự muốn công ty mình trở thành Cỗ máy bán hàng tối ưu thì đào tạo là yêu cầu bắt buộc ở mọi cấp độ, dù doanh nghiệp của bạn có quy mô lớn hay nhỏ.

3. TỔ CHỨC NHỮNG BUỔI HỘI THẢO HIỆU QUẢ

Những buổi hội thảo giúp mọi người hợp tác và cải thiện hoạt động của các bộ phận trong công ty bạn

Cách tốt nhất để tạo lập và vận hành được Cỗ máy bán hàng tối ưu là tổ chức đều đặn các buổi họp, có hiệu quả cao, với mục đích nâng cao hoạt động của mọi bộ phận trong công ty bạn. Trong một buổi họp như thế, bạn chỉ cần tập trung vào một phần nhỏ trong toàn bộ lượng công việc với tất cả nhân viên chịu trách nhiệm về phần việc đó. Mọi người cùng nhau vạch ra những kế hoạch cải thiện hoạt động của bộ phận này, lên kế hoạch kiểm tra và cuối cùng là thiết lập các chính sách nghiêm ngặt buộc tất cả các thành viên được đào tạo phải tuân theo. Sự tập trung cao độ và liên tục đối với kế hoạch, chương trình và chính sách (nguyên lý 3P) giữ vai trò hết sức quan trọng nếu bạn muốn dễ dàng và nhanh chóng phát triển doanh nghiệp trở thành Cỗ máy bán hàng tối ưu.

Một khách hàng của tôi đã trở thành một trong những công ty phát triển nhanh nhất ở Mỹ, hàng tuần tuyển dụng tới 50 nhân viên mới. Có một câu hỏi dành cho bạn: nếu công ty của bạn có thể tuyển dụng tới 50 người trong tuần này thì bạn có thể giúp họ làm việc hòa hợp với doanh nghiệp không? Nhưng trước khi trả lời câu hỏi này, hãy tự hỏi liệu bạn có thể tuyển dụng được 50 nhân viên trong tuần tiếp theo không?

Có thể công ty của bạn không thuộc danh sách Fortune 500 và chỉ là một công ty với quy mô nhỏ nhưng bạn cũng cần chuẩn bị sẵn kế hoạch để nếu một ngày nào đó cần phải tuyển dụng 50 nhân viên thì điều đó cũng không làm bạn thấy bối rối. Điều đó làm nên sự khác biệt giữa thành công và thất bại. Một công ty mà luôn nghĩ mình chỉ là một hãng nhỏ thì mãi vẫn cứ nhỏ bé như thế. Một công ty nhỏ, thậm chí có là doanh nghiệp một thành viên, nhưng có quan niệm và hành động như thể một doanh nghiệp lớn thì sẽ phát triển nhanh hơn, nhạy bén hơn và tốt hơn.

Hầu hết các doanh nghiệp đều không thiết lập đủ nguyên lý 3P này. Các công ty lớn đều có sẵn nguyên lý này nhưng hầu hết họ không tiến xa trong việc hoàn thiện và thực hiện chúng. Trong chương này, bạn sẽ học cách đưa bất cứ doanh nghiệp hoặc phòng ban nào phát triển lên mức tiếp theo bằng cách tổ chức những buổi họp hàng tuần dạng workshop để phát triển nguyên lý 3P trong tất cả bộ phận của công ty.

Khi nâng cao hoạt động của doanh nghiệp, bạn cần nghĩ rằng: “Sẽ thế nào nếu tuần tới mình tuyển dụng 50 nhân viên và muốn tất cả mọi người gia nhập vào công ty và nhanh chóng thể hiện khả năng với phong độ cao nhất? Vậy cần có loại hình chương trình đào tạo như thế nào?” Cho nên, ví dụ: khi bạn dự định nâng cao doanh thu hiện tại, hãy chuẩn bị mọi thứ để tiến hành công việc. Hãy xây dựng một chương trình đào tạo phục vụ việc tuyển dụng trong tương lai – thậm chí nếu hiện tại bạn chưa tuyển thêm một người nào. Suy nghĩ theo cách này buộc bạn phải làm rõ tất cả các bước. Đừng để thứ gì, dù là rất nhỏ, nằm trong trí tưởng tượng.

MẪU HÌNH CÔNG TY LỚN

Những công ty lớn đã có chương trình đào tạo, nhưng họ chưa thật sự khai thác sâu vào khía cạnh này. Họ chủ yếu vẫn dựa vào sự thể hiện cá nhân. Ví dụ tôi chưa thấy có công ty nào, trong số những doanh nghiệp áp dụng chương trình đào tạo của tôi để xây dựng một quy trình hậu mãi, có kế hoạch cụ thể sau cuộc gọi cho khách hàng. Việc này luôn được giao cho từng nhân viên bán hàng làm. Khi làm như thế, chất lượng của quá trình hậu mãi sẽ có nhiều dao động.

Gần đây, tôi muốn tìm mua một loại xe để kéo chiếc thuyền của mình. Người bán hàng nhận danh thiếp của tôi nhưng tôi không hề nhận được bất cứ thông tin nào từ phía anh ta. Nhưng thật ngạc nhiên, tôi lại nhận được "một cuộc gọi hậu mãi kiểm soát chất lượng". Sau một vài câu hỏi, người đó tìm cách hỏi lý do tại sao tôi không mua hàng. Tôi nói cho họ lý do. Sau đó, tôi hỏi một vài câu và phát hiện ra rằng công ty đó đã thuê người làm chương trình hậu mãi. Tại đây đã ra đời một lĩnh vực kinh doanh riêng biệt: bán dịch vụ hậu mãi điện thoại cho người bán hàng mà dường như không thể chỉ ra cách quản lý hoàn hảo loại hình này.

Nói như thế không có nghĩa là bạn phải chỉ rõ hậu mãi là hình thức gì. Không – đây lại là một lỗi khác mà hầu hết các nhà điều hành đều mắc phải. Tất cả những việc bạn cần phải làm là tổ chức các cuộc họp để thảo luận và phát triển các vấn đề. Như thế bạn nên xây dựng một quy trình hậu mãi cụ thể và những nhân viên trong nhóm có thể giúp phát triển nó. Họ sẽ quan tâm tới quy trình này nhiều hơn khi đó là sản phẩm được tạo nên với sự góp sức của họ. Chương này sẽ giải thích cách thực hiện điều này.

Việc lên kế hoạch dành ít nhất một giờ mỗi tuần để thảo luận về triết lý 3P là rất quan trọng. Theo Michael Gerber – tác giả bộ sách E-Myth: Những ngộ nhận về doanh nghiệp, đây là làm việc với doanh nghiệp, chứ không chỉ là làm việc tại trong doanh nghiệp. Giám đốc điều hành của những doanh nghiệp lớn hoặc những doanh nghiệp muốn phát triển thành các hãng lớn phải chú ý tới quy trình này. Dưới đây là cách thực hiện.

Nhiều công ty chỉ đạt được những cải thiện nhỏ, nếu có, trong cả năm và các Giám đốc điều hành thường không biết phải bắt đầu từ đâu để thay đổi điều này. Một vấn đề nổi bật mà tôi đã từng chứng kiến nhiều lần đó là những vị Giám đốc điều hành hoặc trưởng phòng lại cho rằng bản thân họ phải tự suy nghĩ tìm ra giải pháp cho tất cả vấn đề nảy sinh trong công ty hoặc phòng ban đó. Nếu bạn có một đội ngũ cộng sự tốt, họ sẽ đề xuất những ý tưởng về không chỉ bản thân vấn đề mà còn là cách giải quyết, thậm chí có những đề xuất bạn không hề nghĩ tới. Vì vậy, hãy hỏi ý kiến của họ. Tôi luôn nói với khách hàng rằng: "Nếu bạn có một đội ngũ cộng sự tốt, thì điều duy nhất bạn cần đem tới buổi họp hay buổi thảo luận là đánh giá của bạn."

Bạn có thể không đồng ý hoàn toàn với những ý kiến của nhân viên. Nhưng đây là bước đầu tiên để nhận định và sửa chữa những thiếu sót và trục trặc, nhờ đó bạn có thể tiếp tục phát triển công ty thành Cỗ máy bán hàng tối ưu.

THẢO LUẬN NHÓM

Thảo luận nhóm là một phương pháp ưu việt nhằm tập trung sự chú ý của bạn và toàn thể nhân viên vào việc tìm kiếm giải pháp và cách thức cải thiện hoạt động của doanh nghiệp. Thảo luận nghĩa là thay

vì bạn nói và nhân viên lắng nghe thì tất cả mọi người sẽ cùng thảo luận về một vấn đề, phát triển những ý tưởng và quan điểm để đẩy mạnh hoạt động của doanh nghiệp. Nếu công ty của bạn có quy mô vừa hoặc nhỏ, bạn có thể mời tất cả nhân viên tham gia. Bạn không bao giờ biết được những ý tưởng lớn sẽ đến từ đâu. Đôi khi nhân viên lễ tân lại là chủ nhân của những giải pháp tối ưu cho vấn đề ở những phòng ban khác vì họ là bộ phận đầu tiên liên hệ với khách hàng, cho nên họ có thể hiểu được nhu cầu của khách tốt hơn các giám đốc điều hành cấp cao. Công ty lớn thì nên tổ chức thảo luận hàng tuần tại từng phòng ban.

Lợi ích của việc đào tạo cách thức tổ chức thảo luận nhóm

Những buổi thảo luận nhóm sẽ liên kết cả công ty thành một đội. Thường thì, nếu bạn đặt ra cùng một câu hỏi cho sáu người, bạn sẽ nhận được sáu câu trả lời khác nhau. Ví dụ: nếu bạn hỏi sáu người đến từ những doanh nghiệp khác nhau về ưu điểm quan trọng nhất của công ty họ, là sản phẩm hay dịch vụ, thì bạn sẽ có sáu câu trả lời khác biệt. Điều đó sẽ làm bạn bối rối với những câu trả lời khác nhau và hình thức hội thảo sẽ giúp bạn tập hợp được tất cả các nhân viên và tạo nên một tầm nhìn mạnh mẽ hơn trong tất cả các cấp bậc của công ty. Thậm chí, quan trọng hơn, những buổi thảo luận này còn mở ra cơ hội xây dựng sự đồng tâm hiệp lực trong toàn công ty. Bạn sẽ thấy rằng ý tưởng của một nhóm người sẽ soi sáng cho ý tưởng của chính những người như bạn, bao gồm cả Giám đốc điều hành và trưởng phòng. Đồng thời, hình thức này còn giúp mọi người đều có cơ hội đóng góp thái độ, ý tưởng cho phương hướng hoạt động của công ty.

Từng bước làm nên một buổi hội thảo nổi bật

Điều đầu tiên bạn cần làm là lên lịch những buổi họp hàng tuần với đội ngũ cộng sự. Nếu cả công ty có không quá 30 người, bạn có thể yêu cầu toàn thể nhân viên có mặt trong buổi hội thảo đầu tiên. Nếu nhiều hơn 30, bạn có thể tổ chức các buổi họp tại các phòng ban. Nếu chỉ là công ty một thành viên, mình bạn cũng có thể làm được điều này và kết quả thu được vẫn rất giá trị. Hãy lên chương trình hội thảo cho cả năm sau và đưa vào lịch làm việc của doanh nghiệp với tư cách là yêu cầu bắt buộc đối với công việc của tất cả nhân viên. Hãy bắt tay vào thực hiện ngay tuần này.

Tiếp theo, bạn cần quyết định vấn đề nào cần thảo luận trong buổi họp đầu tiên. Bạn có thể gặp nhiều trở ngại – ví dụ như thiếu kỹ năng quản lý tốt thời gian hoặc một chương trình cố vấn không mấy hiệu quả vì thế bạn sẽ muốn giải quyết ngay lập tức. Tuy nhiên, với hầu hết công ty và các phòng ban bộ phận, hãy để tôi cố vấn mô hình hội thảo đầu tiên hết sức ưu việt.

Yêu cầu tất cả mọi người trong phòng đưa ra ba ví dụ về cách nâng cao hoạt động của một số bộ phận trong công ty hoặc phòng ban. Đừng yêu cầu mọi người phải đưa ra câu trả lời ngay lập tức. Hãy để họ thảo luận. Cho họ ba phút để nghĩ câu trả lời và như thế bạn sẽ nhận được những đáp án tốt hơn. Nếu họ có thể nhanh chóng đưa ra ba đáp án, hãy khuyến khích họ tiếp tục suy nghĩ và viết ra nhiều hơn.

Sau đó, bạn đi quanh phòng và hỏi mọi người đã viết những gì. Lưu ý rằng chủ trì của buổi hội thảo phải là người có khả năng kiểm soát mọi tình huống và kết quả. Điều quan trọng là biến buổi hội thảo thành một trải nghiệm tích cực. Hãy làm cho mọi người đều mong chờ tham gia vào buổi họp vì đó là khoảng thời gian tất cả làm việc

cùng nhau và mỗi người đều được lắng nghe ý kiến một cách tôn trọng. Khi mọi người chỉ ra vấn đề của họ, bạn phải chắc rằng mình hiểu rõ những gì họ đang nói. Sau đó, viết lại từng vấn đề lên bảng hoặc ra giấy nhớ.

Người điều hành cuộc họp có trách nhiệm vận hành liên tục mọi việc. Nếu một số thành viên đưa ra những ý tưởng trùng lặp, hãy nói: "Được rồi, chúng ta có thể thu nhận ý kiến từ mọi người, nếu ý kiến của bạn đã được nhắc tới, bạn không cần phải đề cập tới nó lần nữa." Bạn hẳn sẽ rất kinh ngạc khi thấy mọi người đều muốn trình bày hết ý tưởng họ đã viết ra, thậm chí cả sau khi bạn nói không muốn nghe những ý kiến trùng lặp. Đừng tỏ ra thiếu kiên nhẫn. Hãy nhẹ nhàng nói: "Rất tốt. Tất cả những ý tưởng này đều đã được viết lên đây (trên bảng). Vậy nên, các bạn hãy bỏ qua những ý tưởng này, đừng nhắc lại. Và xin mời người tiếp theo."

Nếu nhân viên của bạn làm việc ở những nơi phân tán, bạn vẫn có thể tiến hành hình thức thảo luận này qua điện thoại. Hãy giữ một danh sách tên mọi người trước mặt để chắc rằng bạn có thể lấy ý kiến từ tất cả các cộng sự. Để quá trình này có thể vận hành trơn tru trên điện thoại, bạn cần nhắc nhở mọi người đánh số thứ tự các phần và ghi lại ý tưởng theo cùng một cách để không gây nhầm lẫn. Dưới đây là một đề xuất nhỏ về cách tiến hành thảo luận qua điện thoại:

Bạn: *Được rồi, Kelly, hãy cho ý kiến về việc nâng cao hoạt động của phòng này.*

Kelly: *Chúng ta có thể sử dụng những lá thư hậu mãi được chuẩn bị cẩn thận sau khi liên lạc với một khách hàng. Tôi không thể tin vào*

mắt mình một số lá thư gửi tới khách hàng tôi từng được xem. Sai chính tả, ngữ pháp lủng củng. Anh hãy nhớ ghi lại điều này nhé.

Bạn: *Tuyệt. Chúng ta sẽ ghi lại ý kiến này ở mục số 4 nhé: "Tạo lập những lá thư hậu mãi theo tiêu chuẩn".*

Sau đó, bạn có thể quay lại với các mục đã được đánh số mà không phải đọc lại cả đoạn ý kiến mỗi lần muốn đề cập tới nó.

Bắt tay hành động với những ý tưởng nảy sinh từ buổi thảo luận

Sau buổi thảo luận đầu tiên, bạn sẽ có một danh sách những việc cần làm để cải thiện hoạt động của doanh nghiệp. Bây giờ, tôi sẽ chỉ cho bạn cách sắp xếp các ý kiến theo mức ưu tiên thành một danh sách chuyên biệt để sử dụng trong việc hoạch định những buổi hội thảo tiếp theo. Mỗi mục trong danh sách đều cần một buổi thảo luận riêng để giải quyết vấn đề phát sinh hoặc loại bỏ các khó khăn. Vì thế, hãy giữ lại danh sách và cẩn thận đi qua từng mục cho đến khi giải quyết hết các vấn đề.

Khi thực hiện những buổi thảo luận này, nhiều thứ sẽ rất dễ bị sửa đổi, tạo ra và cải thiện. Và những vấn đề nảy sinh đòi hỏi nhiều chú ý hơn vì chúng mất thời gian để thay đổi. Ngay tại thời điểm đó, sếp có thể chỉ định những nhân viên cụ thể thực hiện công việc và nhiệm vụ phải được hoàn thành trước buổi họp tiếp theo. Những vấn đề ở tầm vĩ mô thường dễ nảy sinh vấn đề và đòi hỏi sự hợp tác của một nhóm nhân viên. Có thể đó là việc liên quan tới công nghệ hoặc cần tới sự tham gia của những hệ thống hoặc cấp bậc nhân viên khác nhau. Trong trường hợp này, bạn cần sắp xếp và phân chia công việc theo mức độ ưu tiên.

Để thiết lập quy trình và chính sách hiệu quả nhằm giải quyết các khúc mắc, người chủ trì buổi họp cần soạn ra một bản ghi nhớ có nội dung: “Buổi thảo luận tuần này giải quyết vấn đề về những khúc mắc trong dịch vụ chăm sóc khách hàng. Có chín điều bạn cần làm khi một khách hàng cảm thấy không thoải mái.” Bản ghi nhớ này sẽ được đưa vào “tập quy trình” và trở thành tài liệu đào tạo cho những nhân viên mới. Mỗi biên bản dài khoảng một hoặc hai trang, vì thế đến cuối năm, bạn sẽ có 50 đến 100 trang tài liệu của những buổi thảo luận trong năm. Mỗi lần kiểm tra và hoàn thiện việc đưa quy trình thành chính sách để giải quyết vấn đề, hãy loại bỏ những biên bản cũ và thay thế bằng biên bản mới, với chính sách phát triển cụ thể hơn. Công việc này sẽ được thực hiện hoàn hảo khi bạn phân công một nhân viên đảm trách việc cập nhật thông tin trong “tập quy trình” nhằm phản ánh quá trình phát triển cũng như thăng trầm của công ty.

Buổi hội thảo đơn giản này là điều đầu tiên tôi thực hiện với chức danh nhà tư vấn, giúp cải thiện tình hình hoạt động của công ty. Với nhiều công ty, hình thức họp này đã mở ra cánh cửa của những thay đổi mang tính tích cực lâu dài. Sau đây là một ví dụ.

Sửa đổi những vấn đề kéo dài suốt 18 năm ở bộ phận chăm sóc khách hàng chỉ trong hai giờ

Gần đây, tôi đã tổ chức buổi hội thảo đầu tiên cho 20 nhân viên của một nhà xuất bản. Tôi đặt câu hỏi cho họ: “Đâu là những thứ cản trở quá trình cải thiện hoạt động của công ty?” Chúng tôi liệt kê một danh sách các nhân tố lên bảng và sau đó xếp chúng theo thứ tự ưu tiên. Một trong những trở ngại ở đây là “có quá nhiều bất đồng trong cách giải quyết khiếu nại từ khách hàng của nhóm nhân viên phòng

dịch vụ”. Vì thế, chúng tôi chọn vấn đề này làm chủ đề trong buổi thảo luận tiếp theo, yêu cầu mọi người đưa ra các ví dụ cụ thể. Có đến 18 điểm bất đồng mà nhóm nhân viên đưa ra, nhưng công ty lại chưa bao giờ thiết lập quy trình hoặc chính sách chuẩn để mọi người cùng thực hiện theo. Kết quả là có nhiều vấn đề trong số 18 yếu tố trên từng xảy ra hàng trăm lần trong năm và hầu hết chỉ do chính ngài chủ tịch giải quyết. Chưa hết, như hầu hết các vị chủ tịch khác, ông quá bận rộn tới mức chưa bao giờ đưa ra một giải pháp mang tính bền vững do ông không thể ngay lập tức và dễ dàng nghĩ được hết mọi giải pháp cho các vấn đề. Đây là ví dụ tiêu biểu cho hình ảnh một vị chủ tịch phải giải quyết mọi vấn đề. Và đó chính là một sai lầm, chúng ta không nên tự mình giải quyết mọi vấn đề. Hãy tổ chức một cuộc họp để mọi người đều có thể tham gia trực tiếp giải quyết vấn đề và đưa ra giải pháp.

Vì thế, tôi đã nhanh chóng tập hợp các nhân viên lại và chỉ sau một giờ, chúng tôi đã thu được chín giải pháp cho 18 vấn đề. Tuần tiếp theo, chúng tôi giải quyết nốt chín vấn đề còn lại. Trong một số trường hợp, chúng tôi soạn sẵn mẫu thư để giải quyết vấn đề. Trong các trường hợp khác, chúng tôi để một mục trên website và liệt kê các phương án trả lời chuẩn với một số vấn đề nảy sinh. Khi khách hàng phàn nàn, nhân viên phòng chăm sóc khách hàng sẽ nói: “Cảm ơn quý khách đã chỉ ra vấn đề này. Chúng tôi hết sức cảm kích trước ý kiến này (ngợi khen khách hàng). Chúng tôi đã giải đáp thắc mắc hết sức cụ thể và ngoài ra, tôi sẽ gửi cho quý khách đường link tới trang web của công ty để quý khách có thể tham khảo thêm những đề xuất của vấn đề này. Nếu sau khi đọc, quý khách vẫn chưa hài lòng, hãy liên lạc lại với tôi. Những vấn đề mà chính sách của công ty chưa giải quyết được sẽ do ngài chủ tịch trực tiếp

xử lý hàng quý. Vì thế, nếu quý khách chưa thỏa mãn với cách thức giải quyết vấn đề chúng tôi đề xuất, xin vui lòng cho chúng tôi biết.”

Trên trang web của công ty, với mỗi giải pháp, cần lý giải tại sao lại lựa chọn cách thức này. Bây giờ, thay vì hàng ngày phải giải quyết một số vấn đề thì ngài chủ tịch chỉ cần tham gia buổi họp hàng quý để xem xét những trường hợp khách hàng chưa hài lòng với chính sách hoặc quan điểm của công ty.

Một việc nữa chúng tôi đã thực hiện là xây dựng một hệ thống giải pháp theo cấp bậc mà các nhân viên phòng dịch vụ có thể sử dụng để làm hài lòng khách hàng. Nói cách khác, mỗi nhân viên sẽ được phép đề xuất một giải pháp. Nếu khách hàng vẫn cảm thấy không thoải mái, nhân viên đó có thể đề xuất một giải pháp khác. Nếu khách hàng vẫn không tỏ ra vui vẻ, nhân viên đó thậm chí có quyền đưa ra giải pháp thứ ba. Quá trình này cho phép nhân viên phòng chăm sóc khách hàng quyền được sử dụng các giải pháp ở nhiều mức độ trước khi phải viện tới sự tham gia của giám sát cấp cao.

Công ty này đã để cho quá nhiều vấn đề như thế tồn tại hơn một thập niên và chúng tôi đã giải quyết chúng chỉ sau hai giờ thảo luận.

Hãy lên kế hoạch, kiểm tra và thiết lập chính sách cho mọi bước trong quá trình kinh doanh, từ thăm dò bằng một cuộc gọi xã giao đến khởi xướng sự tiếp xúc với khách hàng để xây dựng mối quan hệ mới, và tiếp theo là mọi chi tiết của hoạt động hậu mãi. Khi một nhân viên mới vào, họ đã có sẵn những bản ý kiến và đề xuất “những cách thức tốt nhất” cho từng bước trong cả quá trình kinh doanh của tất cả các nhân viên. Vì vậy, họ sẽ nhanh chóng thích nghi với công việc và làm việc tốt hơn.

Tiếp tục triển khai hình thức hội thảo

Với cách thức đào tạo như thế, bạn có thể nhanh chóng tuyển dụng được 50 nhân viên trong một tuần và tiếp tục thực hiện điều này trong những tuần tiếp theo. Thảo luận giúp bất cứ công ty ở bất cứ quy mô nào có thể tổ chức hoạt động như một Cỗ máy bán hàng tối ưu. Việc tổ chức những buổi hội thảo giúp bạn hiểu rõ hơn những vấn đề bạn đang cố gắng giải quyết. Nếu muốn đạt hiệu quả cao, bạn cần thực hiện những bài tập này với cộng sự của mình và tuân thủ các quy trình của buổi thảo luận.

Bước 1: Chỉ định người lãnh đạo nhóm. Ở các công ty nhỏ, giám đốc thường là người thích hợp nhất với vị trí này. Nếu là công ty một thành viên, hãy tự làm việc này.

Bước 2: Viết lên bảng câu hỏi sau: "Chúng ta cần đề xuất thêm những điều gì với khách hàng xét trên góc độ kinh doanh?"

Một số lưu ý

Theo kinh nghiệm của cá nhân tôi khi thực hiện buổi thảo luận đặc biệt này, sau khi đã thực hiện và kiểm định những lời đề xuất khác nhau, chúng tôi nhận thấy một trong số ba khách hàng cũng sẽ chỉ mua thêm một sản phẩm khác nếu được đề nghị. Việc quan trọng nhất công ty cần phải làm hiện nay là thu hút khách hàng mới. Khi họ đã thật sự quan tâm tới sản phẩm thì bất cứ thứ gì bạn bán cho họ đều làm gia tăng mức lợi nhuận. Vì thế, các công ty nên có những sản phẩm khuyến mãi đi kèm. Ví dụ: một công ty sản xuất lịch có sản phẩm khuyến mãi là giá giữ lịch. Lời quảng cáo: "Bạn đã chọn được tấm lịch nào chưa? Chúng tôi có tất cả 26 loại và kèm

theo đó là những món quà rất tuyệt chỉ với giá khoảng 10 đô-la" sẽ khiến cho các khách hàng cảm thấy hứng thú hơn với sản phẩm.

Và ở đây xuất hiện một quan điểm bạn cần xem xét khi cố gắng tìm cách tăng lợi nhuận. Tôi biết một công ty kinh doanh phần mềm đã thực hiện một vụ giao dịch với một công ty phần mềm khác để có được một sản phẩm bổ trợ. Công ty thứ nhất mua phần mềm của công ty thứ hai và cả hai cùng chia sẻ lợi nhuận. Công ty thứ nhất đã làm phần khó nhất: thu hút khách hàng. Việc bổ sung một sản phẩm chưa từng được trưng bày từ một công ty khác có thể làm tăng "lợi nhuận tính theo từng khách hàng" của công ty này.

Với vai trò là những lưu ý nhỏ, đây là một bài tập thực hành rất tốt. Chúng ta hãy tiếp tục với cách bạn có thể khơi gợi nhiều ý tưởng hơn về điều này.

Bước 3: Các thành viên trong nhóm dành vài phút để tự viết ra những ý tưởng của mình. Đừng để họ nói ra những ý tưởng ngay. Và nhóm trưởng cũng phải tham gia cùng mọi người. Bạn sẽ thấy hầu hết mọi người đều cạn ý tưởng chỉ sau khoảng hai phút và đây được coi là khoảng thời gian lý tưởng. Nếu bạn tự mình thực hiện bài tập này thì quy trình vẫn như thế: viết ra mọi thứ bạn có thể nghĩ được về cách chào mời khách hàng. Dĩ nhiên, thực hiện bước này với toàn nhóm sẽ đem lại hiệu quả hơn vì khi ngồi với mọi người, bạn sẽ có xu hướng nghĩ được nhiều giải pháp hơn.

ĐỪNG ĐỌC TIẾP. HÃY TẠM DỪNG TẠI ĐÂY VÀ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TÔI VỪA NÊU.

Bước 4: Nhóm trưởng yêu cầu các thành viên trình bày ý tưởng của họ, viết lại các ý kiến và tóm tắt chúng.

Bước 5: Sắp xếp ý tưởng theo mức ưu tiên xem ý tưởng nào hay nhất. Quan điểm của mọi người sẽ thay đổi khi có sự tham gia của trí tuệ tập thể. Ở đây, bạn cần có sự nhất trí của cả nhóm.

Hãy để các thành viên nhìn lại bảng liệt kê một lượt và sắp xếp các lựa chọn của họ theo mức 1, 2 và 3 tương ứng với đề xuất quan trọng nhất, ý tưởng quan trọng thứ hai và thứ ba. Hãy để cả nhóm viết lại câu trả lời của họ, suy nghĩ thật kỹ các lựa chọn. Bạn có 30 giây cho việc này.

ĐỪNG ĐỌC TIẾP. HÃY TẠM DỪNG TẠI ĐÂY VÀ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TÔI VỪA NÊU.

Bước 6: Nhóm trưởng yêu cầu từng cá nhân đưa ra lựa chọn của mình. Bên cạnh mỗi lựa chọn trên bảng, bạn nhớ viết ba gạch tượng trưng cho lựa chọn đầu tiên, hai gạch cho lựa chọn thứ hai và một gạch cho lựa chọn thứ ba.

Bây giờ hãy đếm tổng số gạch. Ý tưởng có số gạch nhiều nhất sẽ là lựa chọn đầu tiên của tập thể và cứ như thế với các lựa chọn tiếp theo. Những mục nhận được số phiếu bầu chọn cao nhất sẽ là những việc cần thảo luận nhiều hơn. Hãy xếp riêng tốp năm hoặc sáu ý tưởng đào tạo. Bảng của bạn sẽ có dạng sau:

1. Dịch vụ hỗ trợ 1

2. Dịch vụ hỗ trợ 2

3. Dịch vụ hỗ trợ 3

4. Dịch vụ hỗ trợ 4

5. Dịch vụ hỗ trợ 5 v.v...

Khi bài tập được làm xong, sẽ có một vài ý tưởng giành chiến thắng áp đảo.

Bước 7: Thực hiện: Để đưa một lý thuyết mới vào thực tiễn cần phải trải qua 10 bước. Chúng tôi sẽ trình bày tóm tắt phần này ở đoạn sau.

Khi nhận thấy mình có thể thực hiện tốt các buổi hội thảo, bạn sẽ lại muốn tổ chức nhiều hơn những chương trình như thế. Hãy thực hiện việc này hàng tuần và trong vòng một năm, công ty của bạn sẽ hoàn toàn đổi khác với những cải thiện trong hoạt động của tất cả các bộ phận. Hãy tạm dừng mọi việc, dành ra chỉ một giờ mỗi tuần để sửa đổi những việc còn chưa đúng với mong muốn của bạn hoặc bổ sung những cách thức mới nhằm nâng cao sức mạnh của doanh nghiệp hoặc gia tăng lợi nhuận.

Ví dụ

Hãy cùng trở lại trường hợp của công ty giặt tẩy thảm, đây là một ví dụ tiêu biểu cho mọi khía cạnh của hoạt động thảo luận cũng như quá trình thực thi. Tôi được nghe một đoạn băng giữa nhân viên công ty và khách hàng. Khách hàng gọi điện để nhân viên công ty tới lấy và đem giặt tấm thảm nhà mình. Cuộc nói chuyện giữa họ diễn ra như sau:

Khách hàng: *Ồ, còn tấm lót thảm thì sao? Nó cũng khá bẩn rồi đấy.*

Nhân viên: *Bà dùng nó bao lâu rồi ạ?*

Khách hàng: *Khoảng 15 năm.*

Nhân viên: *Vậy nó cũ quá rồi. Nếu giặt, chúng tôi e rằng nó sẽ hỏng mất.*

Khách hàng: *Tôi nghĩ đến lúc mình phải mua một cái mới.*

Nhân viên: *Đúng thế. Chắc chắn là bà sẽ phải thay thế tấm lót thôi ạ.*

Với vai trò là nhà tư vấn, tôi liền nghĩ: “Họ nên bán những tấm đệm lót kèm theo dịch vụ giặt tẩy thảm. Đó quả là một chiến thuật up-sell rất hay.”

Tôi đề xuất ý kiến này với giám đốc nhà máy và ông ta nói: “Chúng tôi đã làm rồi.” Tôi nói với ông ta: “Không, các anh chưa thật sự làm” và tôi bật cho ông ta nghe đoạn băng ghi âm. Ngài giám đốc bèn gọi nhân viên đó lên và hỏi tại sao cô ta không gợi ý sẽ bán một tấm đệm lót cho khách hàng. Người nhân viên đó trả lời: “Tôi không muốn áp đặt ý kiến đối với họ.”

Thực tế, ngoài công việc giặt tẩy thảm, công ty đó còn có tới sáu chiến thuật up-sell xuất sắc khác. Vấn đề nằm ở chỗ phải khiến nhân viên bán hàng đề xuất chúng với khách hàng. Công nghệ sử dụng hơi nước giặt chăn có thể được dùng cả với những đồ đạc khác như bàn, ghế, giường, tủ... Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng một phòng khách trung bình có chứa tới năm triệu hạt bụi nhỏ li ti. Cơ thể chúng ta có thể đề kháng với những hạt bụi nhỏ này, nhưng cặn và vi khuẩn bám lên các vật dụng lại có thể gây bệnh truyền nhiễm. Việc vệ sinh đồ đạc (giường, ghế…) bằng hơi nước sẽ loại bỏ mọi vi trùng. Như bạn có thể thấy trong câu chuyện này và sẽ tìm hiểu sâu hơn trong chương tiếp theo thì những số liệu kinh doanh thường có tác dụng kích thích rất tốt đối với nhu cầu của khách hàng.

Chúng tôi tập trung tất cả nhân viên bán hàng trong buổi thảo luận và hỏi họ: "Theo bạn, phương pháp nào là tốt nhất để thu hút khách hàng sử dụng dịch vụ của chúng ta mọi nơi mọi lúc?" Một người đề xuất là khi nói chuyện với khách hàng, chúng ta nên đặt sáu dịch vụ theo một trật tự để có thể theo dõi, đề xuất cả sáu mục này. Đây là một ý kiến rất hay, nên chúng tôi quyết định kiểm nghiệm và triển khai nó với vai trò là một quy trình hoạt động của công ty. Chúng tôi tuân thủ 10 bước đơn giản sau và sau mấy tháng áp dụng kỷ luật thép và sự nỗ lực làm việc, kết quả thu được là tất cả nhân viên đều giới thiệu được mọi dịch vụ cho mọi khách hàng tại mọi thời điểm.

Bây giờ, hãy cùng xem 10 bước để thực thi những quan niệm mới, thay đổi và phát triển trong doanh nghiệp.

10 BƯỚC ĐỂ THỰC HIỆN BẤT KỲ CHÍNH SÁCH KINH DOANH MỚI NÀO

Một trong những nhà điều hành tài ba nhất tôi được biết là Scott Hallman của tập đoàn Business Growth Dynamics, người đã đưa công ty của mình lên hàng thứ 59 trong tổng số 500 doanh nghiệp có sự phát triển nhanh nhất theo bình chọn của tạp chí Inc. Ông cũng chính là vị Giám đốc điều hành tôi đã nhắc tới ở phần trước, người tuyển dụng 50 nhân viên mới một tuần. Thực tế, khi sự lớn mạnh của công ty đạt tới đỉnh cao, ông tuyển tới 55 người mỗi tuần. Kể từ đó, Scott cũng trở thành một nhà đào tạo, dạy mọi người cách gia tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Từ ý kiến của Scott kết hợp với kinh nghiệm của tôi trong lĩnh vực đào tạo, chúng tôi đưa ra 10 bước để thực hiện bất kỳ chính sách kinh doanh nào.

1. *Thấy được vai trò cần thiết của việc giải quyết vấn đề*

Để tạo ra sự thay đổi thật sự trong công ty, bạn phải giúp mọi người, bao gồm cả bản thân bạn, xác định, phác thảo và nhấn mạnh những nguy cơ, tổn thất nếu không giải quyết được vấn đề. Khi mọi người bắt đầu nghĩ về vấn đề của mình, họ sẽ đặt mình vào tâm thế cần học hỏi, và đó cũng chính là tâm thế bạn muốn có ở họ để giành được những kết quả tốt nhất.

Lần đầu tiên thực hiện quá trình này tại một tập đoàn Fortune 500, tôi đã tiến hành một cuộc kiểm tra sổ sách. Khi trình bày những ý tưởng của mình với ngài Giám đốc điều hành, ông ấy rất ấn tượng và cảm thấy nó xứng đáng với số tiền đã bỏ ra. Ông cử cả đội nhân viên kinh doanh – 255 người – đến nghe tôi trình bày ý tưởng của mình. Họ đủ sáng suốt để hiểu vấn đề nhưng lại tỏ ra không mấy nhiệt tình đồng ý với chúng. Khi áp dụng những ý tưởng đó vào thực tiễn, ngay lập tức, mọi việc không diễn ra suôn sẻ. Những nhân viên đó gần như loại bỏ ngay các đề xuất của tôi và chương trình đó hoàn toàn thất bại.

Tuy nhiên, thất bại không làm tôi gục ngã. Tôi đã không quan tâm tới khách hàng của mình và rồi thất bại. Ngay lúc đó, tôi học được rằng việc xây dựng một quy trình thực hiện ý tưởng còn quan trọng hơn bản thân ý tưởng. Điều đầu tiên bạn cần làm nếu muốn người khác thay đổi là chỉ cho họ thấy tại sao những gì họ làm không phát huy tác dụng. Hãy thể hiện quyết liệt tới mức có thể.

Một trong những cách hay nhất khiến người khác thấy được những nguy cơ là hỏi họ về những thử thách họ đang phải đối mặt. Trong buổi họp tiếp theo, tôi bắt đầu với chiến thuật này. Có vài trăm nhân viên bán hàng trong phòng họp. Tôi yêu cầu họ liệt kê những trở ngại lớn nhất mà họ gặp phải trên thương trường. Sau đó, tôi chia

mọi người thành các nhóm để thảo luận và chọn ra những vấn đề chung của cả nhóm. Tất cả đều phàn nàn về sự cạnh tranh trong công ty, việc thiếu thời gian, những thử thách để được tuyển dụng v.v... Tôi đưa ra một số giải pháp khá tốt cho vấn đề của họ, nhưng họ đòi hỏi phải có sự nâng cấp tận gốc rễ những gì họ đã và đang làm. Để khiến họ sẵn lòng đón nhận một cách thức mới, tôi cần phải làm cho họ cảm thấy nhức nhối với mẫu hình làm việc hiện tại.

Sau khi các nhóm thảo luận xong vấn đề của họ, tôi yêu cầu mỗi nhóm chọn ra ba thử thách lớn nhất đối với họ. Tôi viết lại tất cả các vấn đề lên bảng và hỏi xem họ có thích đón nhận những thử thách như thế này không. Tôi hỏi xem có bao nhiêu người trong phòng muốn giải quyết những thử thách này. “Bạn sẽ làm gì nếu có cách giải quyết những thử thách này nhưng lại đòi hỏi ở bạn một phương thức làm việc hoàn toàn mới mẻ? Bạn có đồng ý không nếu phải làm thêm một số việc nữa khi bắt đầu đi theo phương thức này, nhưng một khi đã có được nó, nó sẽ giúp giảm thiểu nhất, nếu không muốn nói là tất cả những khó khăn này? Có bao nhiêu người trong số các bạn mong chờ một phương thức làm việc mới?” Tôi dùng mẫu câu hỏi nhóm, như đã trình bày ở chương trước, để thu thập phản hồi.

Tôi đã học được bí mật để tạo nên thay đổi: phải khiến người khác cảm thấy nguy cơ của những vấn đề.

Sử dụng ví dụ hết sức thực tế về những người giặt thảm, đầu tiên, chúng tôi chỉ cho những nhân viên kinh doanh biết rằng họ không phục vụ khách hàng của mình như thế nào: khách hàng đang cố gắng tự mình tìm mua một tấm đệm lót thảm. Họ đã có thể giúp khách hàng, nhưng họ đã không làm. Thứ hai, chúng tôi thực hiện

một ma trận để chỉ cho họ thấy giao dịch của họ sẽ bị ảnh hưởng như thế nào nếu chỉ có một trong số năm nhân viên sử dụng phương thức up-sell. Năm ngoái, vì không thực hiện chiến lược up-sell này mà họ đã mất tới 20.000 đô-la trong quá trình giao dịch. Hãy nói về động lực để thích ứng với một chiến lược mới.

Một cách khác để khiến mọi người cảm nhận được nguy cơ của việc không thay đổi cách thức làm việc là hãy để mọi người tự tìm hiểu nó. Hãy yêu cầu họ liệt kê những nhược điểm của việc không thay đổi hoặc không cải thiện cách ứng xử này. Hãy giúp họ nhận thức được các nguy cơ.

2. *Tổ chức hội thảo nhằm tìm kiếm giải pháp*

Chúng ta đã thực hiện việc này rồi. Nếu đang giữ vị trí quản lý hoặc Giám đốc điều hành, bạn chỉ phải đưa ra những câu hỏi và đánh giá của mình trong buổi thảo luận và đội ngũ cộng sự sẽ giúp bạn giải quyết những vấn đề.

Chúng tôi hỏi nhân viên kinh doanh đâu là cách tốt nhất để chắc rằng họ có thể đề xuất cả sáu dịch vụ mỗi lần nói chuyện với một khách hàng. Như đã nói, giải pháp cho vấn đề này chính là liệt kê sáu dịch vụ theo thứ tự và yêu cầu nhân viên bán hàng rà soát một lượt khi đề xuất với khách hàng.

3. *Phát triển một giải pháp hoặc quy trình mang tính khái niệm*

Bạn phân tách những gì mình muốn triển khai (đề xuất phương thức up-sell mỗi lần) và có kế hoạch về việc tuân thủ quy trình nào để thực hiện điều này. Bạn có thể có kịch bản, đề cương và các loại giấy tờ. Trong trường hợp công ty giặt tẩy thảm, danh sách dịch vụ

được xếp theo thứ tự có thể được coi là một giải pháp mang tính khái niệm. Và mỗi giải pháp hoặc quy trình "có tính khái niệm" cho đến khi nó được "chứng minh" bởi bạn và đội ngũ cộng sự của bạn. Với trường hợp này, nó chỉ là cắt và làm khô, nhưng các giải pháp khác bạn nỗ lực đạt tới có thể không đơn giản như vậy. Ngoài ra, còn có nhiều giải pháp phức tạp hơn cần được tìm hiểu thêm xét về mặt triển khai vào thực tiễn.

Để có thể giới thiệu hết danh sách dịch vụ trong mỗi lần nói chuyện với khách hàng, nhân viên bán hàng phải trình bày sao cho khách hàng thấy những gì họ đang làm là cung cấp dịch vụ chứ không phải bán cho khách hàng. Chẳng hạn như: "Chúng tôi nhận thấy trách nhiệm của mình cần giới thiệu với quý vị những dịch vụ hữu ích khác. Tôi sẽ liệt kê ra đây những dịch vụ, nếu quý vị có nhã ý quan tâm, tôi có thể đi vào chi tiết hơn." Sau đó, nhân viên bán hàng sẽ đưa ra một câu giới thiệu, thậm chí là ít hơn cho mỗi loại dịch vụ. Và thường thì khách hàng sẽ đặt câu hỏi để tìm hiểu thêm về các dịch vụ đó.

Gần đây, tôi đã kích hoạt một thẻ tín dụng mới. Thông thường, công việc này là do máy điện tử làm tự động. Nhưng lần này, tôi lại nghe thấy thông báo: "Xin quý khách vui lòng giữ máy để kết nối với tổng đài viên." Tôi cho rằng chắc có gì đó trục trặc, nhưng thật ngạc nhiên vì điều duy nhất người nhân viên đó thực hiện là cố gắng thuyết phục tôi mua các dịch vụ hỗ trợ – kế hoạch bảo vệ, giảm giá nếu mua theo nhóm v.v… Công ty này thay vì tự động hóa quá trình kích hoạt đã quyết định tận dụng nó thành một cơ hội để tiếp cận khách hàng nhằm tăng mức lợi nhuận. Để thực hiện điều này, tôi chắc rằng họ đã thử nghiệm kịch bản và kiểm tra kỹ lưỡng các bước mà tôi đang tiến hành phác thảo trong mục này.

Quay lại với phần kiểm định: hãy thực hiện bước này với mọi bộ phận. Tuy nhiên, bước này không có một quy trình cụ thể. Sử dụng phương thức dịch vụ làm ví dụ, có bao nhiêu loại up-sell mà bạn có và bạn sẽ dùng bao nhiêu cách khác nhau để giới thiệu chúng với khách hàng? Công ty hoặc văn phòng của bạn sẽ đưa ra những đề xuất bằng cách nào? Bạn sẽ giải quyết những kiến nghị của khách hàng như thế nào? Làm sao để kết nối và quan tâm được tới khách hàng sau giao dịch? Nếu không có được câu trả lời cho từng câu hỏi này, hoặc nếu mỗi thành viên trong nhóm cộng sự trả lời khác nhau thì bạn cần tạo dựng và kiểm tra các quy trình để thực hiện những chính sách mà mỗi thành viên trong công ty đều tuân thủ.

4. *Lãnh đạo hoặc những cá nhân tài năng đích thân thực hiện quy trình hoặc nhiệm vụ*

Nếu công ty của bạn hoạt động ở quy mô nhỏ thì giám đốc hoặc lãnh đạo công ty thường sẽ đích thân kiểm tra và hoàn thiện quy trình. Nhà lãnh đạo là người có bức tranh tổng quan nhất về cách thức kết hợp mọi thứ trong công ty hoặc văn phòng với nhau, nhưng họ thường để lại phần chi tiết cho những người khác. Việc chủ động tham gia vào mọi cấp độ tạo điều kiện cho nhà lãnh đạo tạo lập triết lý 3P một cách chắc chắn. Khi Scott Hallman đưa công ty của mình thành doanh nghiệp đứng thứ 59 trong tổng số những hãng phát triển nhanh nhất theo đánh giá của tạp chí Inc., đích thân ông đã kiểm nghiệm tất cả quy trình làm việc. Không ai có thể qua được mắt ông vì ông đã tự mình thực hiện từng quy trình và có cái nhìn hoàn thiện và hết sức thực tế về cách mọi thứ nên và có thể được thực hiện.

Dĩ nhiên, nếu công ty của bạn là kiểu tập đoàn Fortune 500, thì Giám đốc điều hành sẽ không thường xuyên tham gia vào quá trình cross-sell hoặc up-sell. Thay vì thế, bạn nên chọn ra người đảm nhiệm thực hiện ý tưởng. Người đó sẽ nhận trách nhiệm triển khai ý tưởng đó một cách hiệu quả trong công ty.

Đừng bắt tất cả các nhân viên trong công ty kiểm tra và hoàn thiện quy trình cùng một lúc vì khả năng của mọi người không giống nhau. Thay vì thế, hãy để những người có khả năng hơn hoàn thiện nó và đào tạo cho những người còn lại. Chỉ cần nhớ rằng bạn phải không ngừng nhận diện cách phát triển quy trình.

Với công ty giặt tẩy thảm, chúng tôi làm việc với những cán bộ sản xuất hàng đầu và hoàn thiện công thức để trình bày cho những nhân viên còn lại hiểu rằng cứ một trong năm khách hàng sẽ chọn lấy ít nhất một loại dịch vụ up-sell. Một số người còn chọn cả năm loại dịch vụ up-sell. Rồi chúng tôi đào tạo cho cả đội ngũ nhân viên thực hiện quy trình này. Tôi luôn luôn khuyến khích việc thử nghiệm ý tưởng mới với những cá nhân xuất sắc.

5. *Đặt ra thời hạn cho việc kiểm định quy trình mang tính khái niệm*

Hãy đặt ra thời hạn hoàn thành để bạn biết rằng nếu không thể nhìn thấy kết quả trong một khoảng thời gian nhất định, bạn cần phải quay trở lại với tấm bảng trong buổi thảo luận và nhìn lại những mục được thêm vào. Các buổi họp hàng tuần là lúc kiểm tra tiến độ thực hiện của công việc. Điều này sẽ được chúng tôi giải thích rõ hơn trong Chương 9.

6. *Chuẩn bị tài liệu cho quy trình hoặc quá trình theo từng bước*

Nếu muốn quá trình làm việc có thể được lặp lại, hãy viết ra kịch bản, quy trình, hoạt động và kết quả bạn mong muốn đạt được. Làm sao để tuyển dụng được 50 nhân viên trong ngày hôm nay và mọi việc sẽ trở nên rõ ràng với họ nếu họ tuân thủ quy trình 3P của bạn. Thậm chí, nếu công ty hoặc văn phòng của bạn có quy mô nhỏ, bạn vẫn cần đặt các quy trình này theo cách giống như quy mô của doanh nghiệp tuyển dụng 50 người một ngày vì điều đó buộc bạn phải nêu chi tiết từng bước thực hiện.

7. *Thuyết trình và đóng vai*

Sau khi chuẩn bị tài liệu cho tất cả các bước, hãy làm việc cùng các nhân viên để kiểm nghiệm và thực thi chúng. Thuyết trình và đóng vai là những phương pháp tốt nhất để lấy kinh nghiệm trước khi đưa quá trình vào thực tiễn làm việc.

Công ty của Scott Hallman mỗi năm cho ra đời hơn bốn triệu hồ sơ y tế. Với hơn 650.000 nhân viên kỹ thuật tại các bệnh viện, việc quản lý kết quả làm việc là rất quan trọng. Bình thường, một nhân viên mới chỉ có thể lập được bốn bản đồ y học mỗi giờ. Tuy nhiên, bằng cách liên tục giám sát quá trình này và quy trình hóa nó đến từng chi tiết nhỏ nhất, Scott có thể khiến các nhân viên này lập được trung bình 9,2 biểu đồ mỗi giờ! Như vậy, kết quả này còn cao hơn hai lần kết quả làm việc trước đây của họ. Điều gì sẽ xảy ra với công ty của bạn nếu mọi người đều có được kết quả làm việc cao gấp hai lần kết quả hiện giờ?

Nếu đó là quy trình gọi điện thoại, hãy mô tả hoặc thu âm lại những gì các nhân viên tài năng nổi bật thực hiện để các nhân viên của bạn có thể nghe được cả quá trình. Hãy đóng vai hoặc tổ chức thảo luận

mọi kịch bản làm việc có thể. Hãy làm việc với nhân viên của mình và ép họ phải tuân thủ chính xác kịch bản bạn đã xây dựng cho họ.

Một công ty bán các giải pháp công nghệ nhỏ và vừa cho những Giám đốc điều hành công nghệ đã thuê tôi làm việc. Họ mua lại sáu doanh nghiệp và thực hiện một giải pháp công nghệ mang tính toàn cầu, áp dụng thống nhất cho tất cả các doanh nghiệp nhằm mục đích thay đổi mọi thứ. Đây quả là một đề cương cực kỳ xuất sắc. Thay vì bán những gói sản phẩm nâng cấp công nghệ giá 100.000 đô-la, bây giờ họ lại chọn gói giải pháp lên tới chín triệu đô-la. Điều này đòi hỏi nhân viên kinh doanh phải bán được sản phẩm cho những công ty lớn, gồm cả các công ty thuộc danh sách Fortune 500.

Vấn đề ở đây là chưa có ai trong số các nhân viên từng gọi cho Giám đốc điều hành. Chúng tôi tham gia đóng vai và diễn cùng họ. Chúng tôi viết sẵn kịch bản và hướng dẫn họ phải làm như thế nào. Nhưng họ vẫn làm việc không hiệu quả. Những người này thiên về công nghệ nhiều hơn và vì thế không phải là kiểu nhân viên thích hợp với việc gọi điện cho Giám đốc điều hành của các công ty lớn (một vấn đề sẽ được đề cập trong Chương 9). Hầu hết các nhân viên không đủ khôn khéo nên không bao giờ có thể truyền tải như kịch bản sẵn có.

Giám đốc điều hành của doanh nghiệp bán giải pháp công nghệ này quyết định thuê tôi dạy cho họ cách thức thực hiện. Tôi gọi điện và tự mình ghi âm lại. Trong hai giờ, tôi thực hiện 50 cuộc gọi, nói chuyện qua điện thoại với hai Giám đốc điều hành hàng đầu và hẹn họp với một trong hai người đó. Tôi cho các nhân viên nghe đoạn băng. Tôi nói rất nhanh vì đây là lần đầu tiên tôi làm việc với loại tài

liệu này. Các nhân viên thấy rằng mặc dù đoạn nói chuyện không thật hoàn hảo, nhưng cũng đủ để thực hiện một cuộc hẹn gặp với một công ty trị giá 4 tỷ đô-la. Họ hiểu ra rằng Giám đốc điều hành các công ty lớn là những người khá ảo tưởng và có thể tiếp cận được nếu bạn đưa ra lời hứa hẹn tuyệt vời cho tương lai của họ. Thực hiện lời hứa này không khó như các nhân viên từng nghĩ. Ngày tiếp theo, tất cả nhân viên phòng kinh doanh bắt đầu gọi điện cho các Giám đốc điều hành, và một số người đã có được lịch hẹn.

8. *Tổ chức buổi hội thảo bàn về cách thức nâng cao hoạt động*

Bạn đang đi vào thực hiện quy trình này theo chiều sâu. Nếu còn có bất cứ nhược điểm hoặc phần nào cần cải thiện, đội ngũ nhân viên sẽ được biết. Với trường hợp của công ty giặt tẩy thảm, chúng tôi đã tổ chức nhiều buổi thảo luận cùng các cộng sự, lấy ý kiến của họ về cách tốt nhất để triển khai chiến lược này. Vì thế, nếu bạn gặp khó khăn trong quá trình thực hiện một chương trình, hãy hỏi các nhân viên cách cải thiện tình hình. Ý kiến của mọi người sẽ giúp nâng cao năng suất của cả dây chuyền. Các nhân viên sẽ cảm thấy hết sức chán nản nếu những đề xuất có giá trị của họ bị người quản lý lờ đi. Vì vậy, dù công ty có lớn đến đâu đi nữa, thì việc tham gia thảo luận và lắng nghe ý kiến của một số nhân viên không hề uổng phí chút nào.

Mọi người đều thích được người khác hỏi xin ý kiến. Và họ sẽ có động lực làm việc rất lớn nếu bạn thật sự coi trọng và tận dụng ý tưởng của họ. Hãy để họ tự thực hiện và hoàn thiện ý tưởng của mình trong cả lý thuyết lẫn thực tiễn trước khi bạn triển khai mọi việc.

9. *Trực tiếp giám sát toàn bộ quy trình*

Trong khi triển khai dịch vụ hậu mãi cho khách hàng của công ty giặt tẩy thảm, chúng tôi đã ghi âm và nghe lại mọi cuộc trò chuyện giữa nhân viên phòng kinh doanh với khách hàng. Hàng tuần, chúng tôi đều sửa lỗi cho các nhân viên và giám sát quá trình. Không nên kiểm tra và báo cáo theo từng tháng, bạn cần giám sát quá trình thực hiện hàng tuần. Hoặc, nếu quy trình đó thật sự quan trọng, hãy theo dõi hàng ngày để chắc chắn rằng các nhân viên thực hiện đúng mọi việc và hứa hẹn thu được kết quả như mong đợi. Hãy giám sát chặt chẽ quy trình làm việc, quan sát và điều chỉnh ngay mọi hành vi vì dù bạn đã hướng dẫn rõ ràng đến đâu thì một số người vẫn sẽ quên vài thứ. Vì vậy, hãy thực hiện theo chu trình: Giám sát. Điều chỉnh. Giám sát...

Hãy đặt mình vào vị trí của một vị tướng huấn luyện cho quân lính thực hiện sách lược sử dụng cho một trận chiến sống còn. Bạn muốn binh lính của mình tự xoay sở hay bạn muốn diễn tập trước để khi bước vào trận chiến, họ đã được chuẩn bị tốt và trở thành những chiến binh thiện chiến?

Thậm chí, khi đã hoàn thiện mặt lý thuyết và triển khai đường hướng hành động, bạn cũng chưa thật sự giám sát được quy trình này. Giai đoạn tiếp theo là quan sát và điều chỉnh quy trình một cách ngẫu nhiên nhưng liên tục khi nó được thực hiện trong toàn công ty hoặc ngay tại bộ phận bạn điều hành. Bây giờ thì bạn đã huấn luyện xong cho những người lính của mình và họ đang ở trong trận chiến. Lỗi lầm họ mắc phải lúc này có thể phải trả giá bằng cả mạng sống. Bạn không muốn điều chỉnh và giám sát theo từng bước đi của họ chăng?

Hãy tập trung vào giai đoạn này và cam đoan rằng ý tưởng đang được thực thi chính xác. Như tôi đã đề cập, hãy bổ sung phần kiểm tra vấn đáp vào quy trình thực hiện. Cấp độ thấp nhất của quá trình học là ghi nhớ. Hãy bắt đầu từ đây. Hãy giúp mọi người ghi nhớ quy trình bằng cách để họ đóng vai và làm thử nhiều lần. Đây chính là lúc bạn có thể học một thứ thông thạo đến mức nó được tổng hợp hóa trong cách nghĩ, hành động và phản ứng của bạn. Quá trình tổng hợp chỉ đến từ những kinh nghiệm được rút ra qua thực hành.

Khi chính sách có hiệu lực và mọi người đã hiểu rõ, bạn vẫn chưa thể hài lòng. Hãy tiếp tục giám sát và điều hành đều đặn. Nếu bạn là một vị lãnh đạo tuân thủ nguyên tắc thực hành và công ty của bạn phát triển tới mức tuyển dụng thêm 50 nhân viên mới mỗi tuần thì làm cách nào bạn vẫn có thể giám sát được các nhân viên của mình? Rất dễ thôi. Vì bạn là vị lãnh đạo có kỷ luật, quyết đoán và trực tiếp tham gia vào việc thiết lập từng quy trình nên bạn có thể dễ dàng chỉ ra những chỗ chưa được thực hiện đúng. Bạn có thể theo dõi bất cứ giai đoạn nào và chỉ ra từng điểm yếu trong cả quá trình hoạt động.

10. *Tính toán và trao thưởng cho kết quả thu được*

Bạn phải chú ý tính toán trước kết quả thu được. Mọi người đều coi trọng những gì bạn đã kiểm tra kỹ lưỡng. Như đã đề cập ở bước 3, hãy chuẩn bị đủ tài liệu để có được kết quả như mong đợi. Bây giờ, bạn cần phải giám sát để chắc chắn rằng mọi việc đều được thực hiện chính xác để đạt được những kết quả như vậy. Việc trao thưởng nên để đến phút cuối, sau khi quy trình này được triển khai, nhưng đây là một bước rất cần thiết. Việc xác định những tiêu chuẩn cụ thể để trao thưởng cho nhóm làm việc của bạn cũng vô cùng

quan trọng. Ví dụ: tôi thường thấy các công ty năm sau lại tặng thưởng cho nhân viên của mình nhiều hơn năm trước dù những gì họ làm được thì vẫn như thế. Đây không phải là một ý tưởng quản lý tốt vì phần thưởng được sử dụng ở đây với mục đích nâng cao thành tích làm việc.

Hãy đầu tư xứng đáng cho quá trình khen thưởng. Tôi đã học được điều này từ việc làm đầu tiên khi 19 tuổi. Vào dịp tổng kết cuối năm, Giám đốc điều hành tuyên bố với toàn công ty sẽ tặng 100 đô-la cho những người có thành tích sản xuất cao nhất, 100 đô-la nếu hoàn thành chỉ tiêu công việc, 100 đô-la cho những người có doanh thu cao nhất từ việc bán phụ kiện (đèn ngủ, bàn...). Như vậy, bạn hoàn toàn có khả năng kiếm được 300 đô-la. Ngoài ra, Giám đốc điều hành còn tới bắt tay và tặng thưởng cho bạn. Bạn sẽ nhận thấy mọi người thậm chí còn cố gắng làm việc để được công nhận hơn cả được tặng thưởng.

KẾT LUẬN

Nguyên lý 3P có vai trò hết sức kỳ diệu trong quá trình hoạt động của công ty vì nó tạo điều kiện cho tất cả các nhóm ngành phát huy hết khả năng tiềm ẩn của mình. Mọi nhân viên đều sẽ biết phải làm gì trong mọi tình huống mà không phải suy nghĩ quá nhiều về nó. Kết quả là công ty hoặc phòng ban bạn làm việc bắt đầu hoạt động giống như một cỗ máy được vận hành trơn tru.

Chúng tôi sẽ còn tiếp tục quay lại với nguyên lý 3P trong suốt phần còn lại của cuốn sách và chỉ ra cách thức xây dựng công ty ngày một vững mạnh hơn.

4. TRỞ THÀNH NHÀ CHIẾN LƯỢC TÀI BA

Cách tăng ảnh hưởng trong từng bước đi của bạn lên gấp chín lần

Như đã xác định ở trên, việc khó khăn nhất là có được chỗ đứng trong lòng khách hàng tiềm năng. Vì vậy, khi giới thiệu công ty với khách hàng, bạn cần phải tối đa hóa những gì bạn có thể làm được trong khoảnh khắc đó. Bạn cần phải suy nghĩ và lên kế hoạch một cách có chiến lược. Chương này cũng sẽ chỉ ra cho bạn thấy cách làm cho việc tiếp cận khách hàng trở nên dễ dàng hơn.

Trước hết, chúng ta cần phải so sánh để hiểu được sự khác nhau giữa khái niệm sách lược và chiến lược. Sách lược là cách thức hay kỹ xảo được sử dụng để đạt được món lợi trước mắt hoặc trong khoảng thời gian ngắn hạn. Bạn cho đăng quảng cáo hay gửi thư trực tiếp để nhận về các mối làm ăn. Bạn thực hiện một cuộc điện thoại chào hàng để bán hàng. Bạn tham gia các buổi triển lãm thương mại để gặp gỡ các khách hàng tiềm năng và có thêm các mối làm ăn. Đây chính là những ví dụ cho các sách lược.

Còn chiến lược là một kế hoạch được xác định rõ ràng và trình bày tỉ mỉ để đạt được một mục đích lâu dài. Trong kinh doanh, một chiến lược là tác động toàn diện, là vị trí tối cao mà bạn muốn đạt được trong lĩnh vực đó. Khi suy nghĩ như một nhà chiến lược tài ba, bạn sẽ có thể thiết kế và liên kết những sách lược với chiến lược lâu dài. Thêm vào đó, bạn cũng sẽ liên tục tự chất vấn bản thân và nhóm làm việc của mình: “Có bao nhiêu mục tiêu chiến lược mà chúng ta

có thể hoàn tất với mỗi sách lược?” Trong chương này, tôi sẽ chỉ cho các bạn thấy mỗi sách lược có thể đạt được 10 hoặc hơn thế các mục tiêu chiến lược.

Theo kinh nghiệm của tôi, có thể chia các nhà quản lý thành ba nhóm: 90% là nhà quản lý sách lược, 9% là nhà quản lý chiến lược. Và chỉ có 1% – kiểu quản lý hiệu quả nhất – sở hữu một sự kết hợp hiếm có của cả hai khả năng sách lược và chiến lược.

Những nhà quản lý sách lược chỉ nghĩ về việc bán hàng trong ngày hôm nay. Họ không hiểu được chiến lược. Nếu bạn nói với họ rằng 10 năm trước đây, việc có được buổi hẹn với một khách hàng tiềm năng dễ dàng hơn gấp đôi bây giờ thì họ sẽ nghĩ ra các cách để khiến cho đội ngũ nhân viên bán hàng phải làm việc vất vả hơn gấp đôi. Ngược lại, những nhà quản lý chiến lược thường nhìn nhận tình huống từ một viễn cảnh tổng thể và xem xét xem họ có thể phát triển được một chiến lược cấp cao nào đó để giải quyết vấn đề hay không. Những nhà quản lý này rất tài giỏi. Họ có khả năng tạo ra những khái niệm, ý tưởng và các chiến lược mà phần lớn trong số đó không bao giờ được triển khai. Nhưng các nhà quản lý chiến lược lại thường không giỏi, hay không quan tâm đến các sách lược. Do đó, nhiều ý tưởng lớn không bao giờ khai hoa kết trái bởi các nhà quản lý chiến lược luôn thất bại trong việc thực hiện những ý tưởng lớn của mình.

Bây giờ, chúng ta hãy cùng bàn về 1% những người giỏi nhất. Những nhà quản lý kết hợp được cả cách suy nghĩ sách lược và chiến lược có thể phát triển những ý tưởng và chiến lược lớn, đồng thời sử dụng kỷ luật và quyết tâm để nhìn nhận những chiến lược lớn đó được thực hiện ở cấp độ sách lược. Và theo những gì đã ghi

nhận được, kiểu nhà quản lý thứ hai, những nhà chiến lược, thường có thể cặp đôi với một nhà sách lược giỏi và trở nên cực kỳ thành công. Tuy nhiên, nhà chiến lược có thể sẽ phải giải thích và trình bày ý tưởng của mình hết lần này đến lần khác với các nhà quản lý sách lược.

Theo kinh nghiệm của tôi, nhà quản lý sách lược thường không dễ dàng tiếp thu các chiến lược. Đây là một ví dụ điển hình: Tôi có một khách hàng vừa mở một tờ tạp chí mới. Các nhân viên bán hàng đều nhận thấy việc tiếp cận các nhà quảng cáo mà họ muốn trong tờ tạp chí gần như là một việc bất khả thi. Thị trường hiện nay có tới hơn 80 loại phương tiện truyền bá quảng cáo đang cạnh tranh. Để giải quyết thử thách này, tôi đã thay đổi tên chức vụ của các nhân viên bán hàng để chúng bớt mang tính bán hàng hơn – ví dụ "giám đốc thông tin liên lạc của công ty". Điều này giúp nhân viên bán hàng có thể gọi điện cho khách hàng tiềm năng và nói: "Xin chào. Tôi là Jennifer Smith, giám đốc bộ phận thông tin liên lạc ở tạp chí XYZ. Với nỗ lực phục vụ thị trường, chúng tôi muốn tìm hiểu thêm về các công ty khác trong cùng lĩnh vực. Chúng tôi đang đi tìm các câu chuyện triển vọng cho tờ tạp chí của mình. Vậy hãy nói cho tôi biết, công ty của anh đã hoạt động trong lĩnh vực này bao lâu rồi?"

Hướng tiếp cận này cho phép đội ngũ nhân viên bán hàng đạt tới mục tiêu chiến lược trong việc thiết lập những mối quan hệ bền vững trong thị trường và tham gia vào các buổi thảo luận để xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp. Khi đã xây dựng được các mối quan hệ tốt đẹp, các nhân viên bán hàng có thể chuyển sang nói chuyện về việc làm quảng cáo: "Một trong những việc mà tôi làm cho tờ tạp chí là tìm kiếm các sản phẩm hoặc dịch vụ mà các độc giả của chúng tôi có thể sẽ quan tâm đến." Điều này giúp các nhân viên bán

hàng có thể bước vào cuộc đàm đạo về quảng cáo và chuyển biến thành một kỹ xảo mà bạn sẽ được học gọi là “tiếp thị gốc giáo dục” tạo cơ hội để cung cấp thông tin mang tính giáo dục cho khách hàng tiềm năng. Đây là phương pháp tiếp cận mang tính lâu dài và có tính chiến lược đối với quá trình bán hàng.

Nhưng đây mới là điểm mấu chốt: Một nhân viên bán hàng sách lược sẽ nói rằng: “Tại sao tôi phải làm những việc đó, trong khi tôi chỉ muốn bán dịch vụ quảng cáo cho họ?” Nhà quản lý chiến lược hiểu rằng phương pháp này sẽ cho phép bạn tham gia một cuộc trò chuyện thật sự có thể xây dựng được

một vài mối quan hệ tốt đẹp và sự quan tâm chú ý trước khi cố gắng bán dịch vụ quảng cáo cho khách hàng tiềm năng. Những nhà chiến lược coi các thử thách là cơ hội để suy nghĩ sâu sắc hơn về những phương pháp tiếp cận mang tính cạnh tranh. Điều này sẽ được chứng minh trong các phần tiếp theo.

Khi bạn hoặc nhân viên bán hàng của bạn đứng trước một khách hàng, bạn muốn đạt được kết quả gì? Những mục tiêu chiến lược của bạn là gì?

Khi được hỏi câu hỏi đó, hầu hết các nhà quản lý đều trả lời một cách khôn khéo: “Tôi muốn bán được hàng.” Sau đó, tôi yêu cầu họ hãy suy nghĩ một cách có chiến lược: “Các anh còn muốn đạt được điều gì nữa không?” Họ rất ngạc nhiên: “Còn có cái gì nữa sao?” Buổi nói chuyện sẽ được tiếp diễn như sau:

Tôi: *Anh có muốn được tôn trọng không?*

Họ: *Tất nhiên, tôi muốn được mọi người tôn trọng.*

Tôi: *Anh có muốn được tin tưởng không?*

Họ: *Vâng, đương nhiên tôi muốn được tin tưởng.*

Tôi: *Anh có muốn được người khác hỏi ý kiến không?*

Họ: *Hiển nhiên là tôi thích được hỏi ý kiến.*

Tôi: *Anh có muốn một sách lược ưu tiên dành cho những lúc các đối thủ của anh cố tìm cách giảm giá bán của anh không?*

Họ: *Ôi, phải, đó là một mục tiêu tuyệt vời.*

Tôi: *Anh có muốn được biết đến như là một chuyên gia không?*

Họ: *Điều đó rất có giá trị.*

Tôi: *Thế còn ảnh hưởng thì sao? Anh có muốn mình trở thành người có ảnh hưởng trong buổi gặp gỡ đó không?*

Họ (những nhà quản lý sách lược)*: Điều đó có nghĩa là sao?*

Tôi: *Đợi tôi một lát. Còn về sự trung thành với nhãn hiệu? Điều đó có quan trọng hay không?*

Họ: *Có.*

Tôi: *Thế còn sự thúc giục phải mua hàng ngay bây giờ? Đó có phải là một điểm tốt không?*

Họ: *Phải. Đó là một điểm tốt.*

Ngay cả khi nếu bạn mới chỉ nghĩ về những mục tiêu này, chẳng phải điều đó cũng sẽ tự động làm thay đổi chiều hướng của buổi

gặp mặt đó hay sao? Phần lớn trong quá trình bán hàng và các mục tiêu chiến lược tiềm năng này được dành lại cho từng cá nhân các nhân viên bán hàng – lần nào cũng vậy. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn, với vai trò là lãnh đạo trong công ty, có thể nghĩ ra một phương cách nào đấy để hoàn tất mọi mục tiêu chiến lược kia và thực hiện chúng khi bất kỳ nhân viên nào của bạn đứng trước một khách hàng. Bạn sẽ trở nên có uy lực như thế nào trước các đối thủ cạnh tranh?

Chúng ta hãy cùng tìm hiểu sâu thêm.

TĂNG DOANH SỐ BÁN HÀNG LÊN 600% CHỈ VỚI VIỆC THÊM VÀO MỘT MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC

Hai cửa hàng đồ nội thất gần như khai trương cùng một ngày trong một thị trấn. Một cửa hàng hoạt động hoàn toàn dựa trên tính sách lược, và cửa hàng còn lại rất có chiến lược. Nếu bạn vào xem những chiếc ghế trường kỷ trong cửa hàng 1, nhân viên bán hàng sẽ tìm mọi cách cố bán cho bạn một chiếc phương pháp bán hàng đầy tính sách lược. Sau bốn năm, cửa hàng này phát triển với tốc độ 10% một năm, nhưng hầu hết đều do giá cả của đồ nội thất tăng lên.

Trong cửa hàng 2, tất nhiên, họ cũng cố gắng bán cho bạn một chiếc trường kỷ, nhưng các nhân viên bán hàng đã được đào tạo để bán cả các mặt hàng khác trong cửa hàng: “Đây là lần đầu tiên ngài đến với cửa hàng của chúng tôi phải không ạ? Vậy hãy để tôi giới thiệu với ngài về cửa hàng.” Và trên đường đi về phía những chiếc ghế trường kỷ, người nhân viên bán hàng bắt đầu kể hết chuyện này đến chuyện khác về cửa hàng đó. Họ kể với bạn về lịch sử, những cống hiến của ông chủ cho việc phục vụ, về việc tại sao giá

của họ lại thấp hơn so với giá của các đối thủ cạnh tranh khác, về việc họ đã tìm hiểu kỹ lưỡng về chất lượng đồ nội thất ra sao và điều đó sẽ mang lại lợi ích cho bạn với tư cách là một khách hàng như thế nào.

Mục đích của việc này là khiến khách hàng tin cậy vào nhãn hiệu. Theo thời gian, cửa hàng này đã gây dựng được một lượng khách hàng đông đảo và trung thành – khi muốn mua một loại đồ nội thất nào đó thì đây là lựa chọn đầu tiên của họ. Khi đi sắm đồ nội thất, bạn có thể đến rất nhiều cửa hàng nhưng lại không mấy tin cậy ở nhãn hiệu nào. Hoặc bạn có thể đọc được một quảng cáo giảm giá trên báo và đến một cửa hàng nào đó chỉ vì có giảm giá. Nhưng nếu bạn có mối quan hệ với một cửa hàng mà nhân viên bán hàng ở đó am hiểu về sản phẩm và có thể giải thích tường tận cho bạn sự khác biệt về chất lượng của đồ nội thất (có rất ít người biết) và thậm chí còn đưa ra cho bạn các chỉ dẫn chuyên môn về việc trang trí thì bạn có thể sẽ cảm thấy thích thú, tín nhiệm và luôn dành sự ưu tiên đối với cửa hàng đó. Bất cứ khi nào cần đồ nội thất, bạn sẽ đến đó trước tiên do mối quan hệ mà nó đã gây dựng một cách có mục đích với bạn. Những lời hướng dẫn nhiệt tình, thể hiện sự hiểu biết có hiệu lực tuyệt vời đối với một trong số hai cửa hàng đồ nội thất mới mở của chúng ta. Trong khoảng thời gian bốn năm, cửa hàng hoạt động mang tính sách lược vẫn chỉ có một cơ sở, trong khi đó, cửa hàng có chiến lược đã mở thêm sáu cơ sở.

Mọi người thậm chí sẽ chịu chi nhiều tiền hơn nếu họ nhận thức được rằng có một giá trị lớn hơn hoặc một lý do sâu sắc hơn nếu mua hàng từ nhà cung cấp này chứ không phải nhà cung cấp khác. Các công ty chỉ có thể phát triển nếu có một chiến lược cụ thể.

Hầu hết các khách hàng khi đi mua một sản phẩm hay dịch vụ nào đó, đều không phải là chuyên gia về lĩnh vực đó. Ví dụ: bạn không thể là một chuyên gia tinh thông về việc tẩy thảm nhà chứ? Như vậy, điều này sẽ tạo ra một cơ hội mở cho những nhà chiến lược tài ba tận dụng.

Tôi gọi đây là khoa học thiết lập các tiêu chuẩn mua hàng của thị trường. Về căn bản, nó có nghĩa là mọi khách hàng đều có thể được dạy cách trở thành người mua hàng tốt hơn trong loại sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Ví dụ về dịch vụ tẩy thảm, lúc đầu, khách hàng có rất ít hoặc không có bất cứ tiêu chuẩn mua hàng nào. Sau đó, các nhân viên bán hàng sẽ thiết lập lại các tiêu chuẩn mua hàng bằng việc cung cấp thông tin (các nghiên cứu của EPA về tầm quan trọng của các tấm thảm sạch đối với chất lượng không khí và cuộc sống gia đình) cho khách hàng. Việc này giúp công ty của bạn đạt được những kết quả tuyệt vời. Để giải thích sâu hơn về vấn đề này, hãy để tôi giới thiệu với bạn một khái niệm có tác dụng mạnh mẽ và thúc đẩy khả năng hoạch định chiến lược trong tất cả chúng ta:

Bài phát biểu trên sân vận động

Hãy tưởng tượng bạn đang đứng trong một sân vận động khổng lồ, nơi mà toàn bộ khán giả chính là các khách hàng tiềm năng hoàn hảo nhất của bạn.

Câu hỏi đầu tiên: Ngay lúc này, bạn có sẵn sàng và dám bước chân lên sân khấu để diễn thuyết trước đám đông khán giả và làm việc đó hoàn hảo không?

Tôi đã đặt ra câu hỏi này ở tất cả những nơi tôi đã từng diễn thuyết. Thường thì chỉ có khoảng ba đến sáu người giơ tay (trong số 1.000

khán giả). Nhưng khi thử kiểm tra những người đó, tôi nhận ra rằng thực ra chỉ rất ít người trong số đó đã sẵn sàng. Một bài phát biểu được chuẩn bị kỹ càng sẽ cho phép bạn thu hút được nhiều khách hàng tiềm năng hơn.

Điều đầu tiên bạn cần nghĩ đến và lên kế hoạch là xác định xem ai là khán giả quan trọng nhất của mình. Ví dụ: một công ty chuyên cung cấp thiết bị cho các dây chuyền sản xuất đã làm việc hàng tháng trời với người quản lý sản xuất – người đứng đầu trong dây chuyền sản xuất – để rồi lại bị vị giám đốc ở cấp cao hơn từ chối do chi phí tăng lên. Vì vậy, cần phải chuyển hướng toàn bộ chiến lược của họ sang bán hàng cho ông chủ hay Giám đốc điều hành của công ty đó. Hay nói cách khác, trong sân vận động của họ, họ sẽ muốn có các Giám đốc điều hành. Trong sân vận động của bạn, ai là người bạn cần hướng tới? Thách thức đặt ra là bạn sẽ làm gì để giữ chân người đó.

Ngay bây giờ, hãy dành ra vài phút và viết tiêu đề cho bài phát biểu trên sân vận động của bạn.

THƯA CÁC QUÝ ÔNG, QUÝ BÀ, TIÊU ĐỀ CỦA BUỔI NÓI CHUYỆN HÔM NAY LÀ:

Sau 20 năm nghiên cứu, tôi đã rằng chỉ có một tỷ lệ phần trăm rất nhỏ (3%) những khách hàng sẵn sàng mua ngay lập tức. Trong một buổi thuyết trình trước 1.200 giám đốc điều hành, tôi đã hỏi họ rằng: “Có bao nhiêu người ở đây sẵn sàng mua một chiếc ô-tô ngay lúc này?” Chỉ có khoảng 30 người giơ tay. Và với những câu hỏi khác về nhu cầu mua lốp xe, đồ nội thất, văn phòng phẩm… thì số người giơ tay cũng chỉ là 30. Bạn thấy được vấn đề mà tôi muốn nói rồi

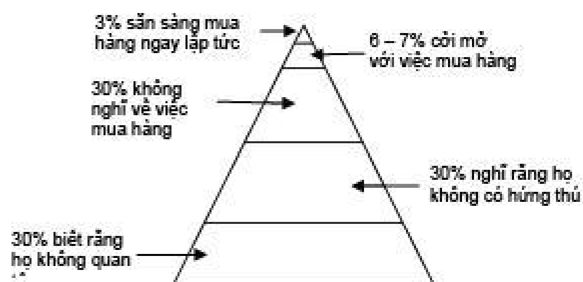
đấy: luôn chỉ có khoảng 3% khách hàng tiềm năng và tỷ lệ phần trăm đó sẽ điều khiển mọi giao dịch mua bán, thương mại.

Nghiên cứu của tôi còn đưa ra kết luận rằng 7% dân số đều có mong muốn mua hàng. Tỷ lệ phần trăm này bao gồm cả những người không hài lòng với những sản phẩm hay nhà cung cấp hiện tại của họ và cũng không phản đối sự thay đổi nhưng họ vẫn chưa phải là những khách hàng có thể quyết định mua ngay lập tức. Chín mươi phần trăm còn lại được chia làm ba nhóm với tỷ lệ ngang bằng nhau. Một phần ba đầu tiên là những người không nghĩ gì về việc mua hàng. Họ không chống đối, cũng chẳng ủng hộ mà chỉ đơn giản là không nghĩ về việc đó. Vì vậy, nếu bạn bán văn phòng phẩm và cho đăng quảng cáo thì sẽ không nhận được hồi đáp gì từ phía những người này vì ngay lúc đó, họ đang không nghĩ gì về các thiết bị văn phòng phẩm.

Một phần ba tiếp theo là những người không có hứng thú với việc mua hàng. Như vậy, họ không trung lập như 30% những người ở nhóm đầu. Họ sẽ trả lời rằng: "Tôi không có hứng thú với các đồ văn phòng phẩm." Và 30% những người còn lại là những người hoàn toàn không để tâm đến việc mua hàng. Những người này hài lòng với những gì họ có hoặc chỉ đơn giản là họ không cần phải thay thế hay mua mới. Họ có thể sở hữu một máy phô-tô-cóp-py 10 năm tuổi, nhưng nếu nó không bị hỏng thì tại sao lại phải sửa cơ chứ?

Và bây giờ, chúng ta hãy cùng trở lại buổi diễn thuyết ở sân vận động. Nếu bạn bước ra ngoài đó và nói rằng: "Tôi ở đây để nói cho các bạn biết tại sao chúng ta lại có được những thiết bị văn phòng tuyệt vời nhất trên thế giới" thì bạn có thể chắc chắn rằng 90% khán

giả sẽ đứng dậy và ra về. Và không một diễn giả nào lại muốn điều đó xảy ra.



Vậy bây giờ, chúng ta hãy cùng suy nghĩ lại về nhan đề của bài thuyết trình ở sân vận động đó. Bạn cần phải nói gì để giữ chân mọi người lại? Điều này rất quan trọng bởi vì tiêu đề đó không chỉ có thể khiến cho tất cả những khách hàng tiềm năng ngồi lại và lắng nghe, mà còn được dùng trong quảng cáo, thư trực tiếp hay trang web của bạn để lôi cuốn những khách hàng tiềm năng.

Chúng ta hãy cùng tưởng tượng rằng bạn đang bán các vật dụng văn phòng. Đã đến lượt bạn lên thuyết trình và khán giả toàn các giám đốc tài chính. Nếu bạn là một nhà chiến lược nhỏ, bạn có thể bắt đầu với những điều đại loại như: “Năm cách mà các đồ dùng văn phòng của chúng tôi có thể làm lợi cho bạn.” Một lần nữa, hướng tiếp cận như thế chỉ hấp dẫn đối với những ai “đang mua ngay bây giờ” và có thể là cả với những người “cởi mở với việc mua hàng” nhưng hầu hết 90% khán giả của bạn sẽ đứng lên và ra về.

Vậy một tiêu đề như thế nào sẽ gây được sự quan tâm nhiều hơn? Bạn hãy thử sử dụng tiêu đề: “Năm cách bạn đang làm lãng phí tiền bạc của mình vào các doanh nghiệp và đơn vị hành chính sự nghiệp” xem sao? Tôi không đảm bảo cái này sẽ khiến các giám đốc hứng thú, nhưng ít ra họ cũng không bỏ về. Họ sẽ ở lại để nghe thêm một chút. Điều này cũng đúng với một quảng cáo có dòng tít

tương tự. Nó chắc chắn sẽ lôi cuốn những người thuộc hai tầng trên cùng của tam giác, đồng thời nó cũng hấp dẫn đối với mọi người trong sân vận động đó. Mọi người luôn quan tâm đến việc tiết kiệm chi phí trong việc vận hành công ty và các thủ tục hành chính. Tất nhiên là mọi giám đốc tài chính cũng quan tâm đến việc đó, vì vậy họ sẽ ở lại trong sân vận động. Và nếu mọi việc diễn ra tiếp theo có một mối liên hệ nào đó với nó thì tức là bạn đã chuyển hoạt động tiếp thị và bán hàng của mình sang một cấp độ hoàn toàn mới.

Điều khó khăn nhất chúng ta cần làm là có được sự chú ý của các khách hàng tiềm năng và duy trì sự chú ý của họ đủ lâu để khiến họ mua sản phẩm của bạn. Phương pháp đưa ra một vài thông tin có giá trị về sản phẩm tạo cơ hội để bạn thu hút thêm khách hàng và gây dựng được sự tín nhiệm. Đây được gọi là "tiếp thị gốc giáo dục". Và hãy nhớ rằng: Thay bằng việc cố gắng bán sản phẩm hay dịch vụ của mình, hãy đề nghị chỉ cho khách hàng một điều gì đó có giá trị với họ, như thế bạn sẽ thu hút được nhiều khách hàng hơn.

Ví dụ: một công ty dịch vụ thương mại chủ yếu tập trung vào đối tượng khách hàng là các cửa hàng bán lẻ. Vì vậy, trong bài phát biểu trong sân vận động của họ, khán giả sẽ là chủ của những cửa hàng bán lẻ. Nếu họ bước ra ngoài và bắt đầu nói: "Tôi sẽ chỉ cho các bạn thấy tại sao dịch vụ thương mại của chúng tôi lại tốt hơn của bất kỳ ai khác" thì 90% khán giả sẽ rời đi vì hiện tại họ không làm trong lĩnh vực dịch vụ thương mại. Vậy bạn có thể nói gì để giữ chân những nhà bán lẻ ở lại nghe thêm một chút. Và đây là một nhan đề tuyệt vời: "Năm lý do tại sao tất cả những người bán lẻ đều thất bại". Đọc đến đây, chắc hẳn các nhà quản lý sách lược sẽ thắc mắc: "Mục đích của tôi là bán các dịch vụ thương mại, vậy tại sao tôi lại phải làm những chuyện này?"

Đây là câu trả lời:

1. Đề nghị một sự giáo dục có ích cho khách hàng sẽ thu hút được nhiều sự quan tâm hơn từ phía họ.

2. Nếu nguồn thông tin thật sự hay và hữu ích, nó sẽ làm thay đổi vị trí của bạn trong tâm trí khách hàng, thành một chuyên gia, có ưu thế hơn tất cả các đối thủ của bạn. (Bạn đang dạy họ những vấn đề về công việc kinh doanh của chính họ mà bản thân họ có thể chưa biết.)

3. Nếu biết suy nghĩ và lên kế hoạch một cách có chiến lược, bạn sẽ tìm được cách kết nối những thông tin với nhau và giúp bạn bán được nhiều sản phẩm, dịch vụ hơn so với việc kể một câu chuyện về sản phẩm của mình. Sau đây là các ví dụ.

THÔNG TIN THÊM VỀ TIẾP THỊ GỐC GIÁO DỤC

Một công ty báo chí đa quốc gia đã có bốn năm liên tiếp thất bại, doanh thu hàng năm giảm sút từ 1,4 tỷ đô-la xuống còn 1 tỷ đô-la (xấp xỉ 100 triệu đô-la một năm) và đi từ chỗ kiếm được 400 triệu đô-la lợi nhuận xuống con số không cho lợi nhuận.

Tôi được mời đến với tư cách là chuyên gia bán hàng. Sau khi tiến hành kiểm tra bốn trong số các tòa báo có nhiều vấn đề nhất, tôi bắt đầu trình bày chiến lược nhằm đảo ngược doanh số của dịch vụ quảng cáo.

Trước khi tôi bắt tay vào công việc, mô hình của công ty hoàn toàn là sách lược thuần túy. Nó sở hữu hơn 100 tờ nhật báo tại các thành phố. Các nhân viên tiếp thị dịch vụ quảng cáo thường gọi cho một

khách hàng tiềm năng và nói rằng: “Xin chào. Tôi làm cho tờ XYZ Gazette và chúng tôi muốn đến và nói chuyện với ngài về việc quảng cáo của ngài.” Nếu đó không phải là khách hàng “mua ngay bây giờ” thì đây sẽ là một đoạn hội thoại rất ngắn: “Không, cảm ơn. Tôi không có hứng thú với vấn đề này.”

Điều tương tự cũng xảy ra với các bộ phận phát hành của mọi tờ báo tại Mỹ. Tất cả bọn họ đều sử dụng chiến thuật: “Xin chào. Tôi làm ở tờ City Chronicle. Chúng tôi đang có một điều đặc biệt dành cho những người đặt mua dài hạn.” Nếu không phải là một độc giả của báo đó, bạn sẽ cúp ngay điện thoại đối với những nhà tiếp thị sách lược tội nghiệp này. Một nhà quản lý chiến lược có lẽ sẽ nghĩ ra một phương cách tiếp cận có thể khiến bạn phải đọc một tờ báo. Nhưng đó lại là một kế hoạch khác, vì vậy hãy phân tích ví dụ về việc bán quảng cáo này theo hướng sau.

Nhân viên: *Xin chào. Tôi làm việc cho tờ XYZ Gazette. Chúng tôi đang có một chương trình mới cung cấp các cách để những chủ doanh nghiệp như ngài có thể trở nên thành công hơn. Ngài đã nghe gì về chương trình này chưa?*

Khách hàng: *Chưa, tôi chưa được nghe gì cả.*

Nhân viên: *Thế này ạ, cũng giống như các ngài và các công ty khác, công việc làm ăn của chúng tôi cũng phải phụ thuộc vào sự thành công của việc làm ăn ở địa phương, nên chúng tôi cảm thấy bổn phận của mình là phải đảm bảo rằng các công ty địa phương đang gặt hái được càng nhiều thành công càng tốt. Vì vậy, chúng tôi đã bao mua chi phí của một chương trình giáo dục nhằm chỉ ra năm lý do phổ biến nhất khiến các công ty phá sản. Đồng thời, nó cũng sẽ chỉ ra bảy cách để giúp công ty trở nên có tiếng tăm nhất [nêu tên*

loại hình kinh doanh ở đây: tiệm chăm sóc tóc, nhà hàng v.v…] trong cộng đồng. Trong vài tuần tới, chúng tôi cũng sẽ trình bày điều này cho những người khác [nêu tên một vài đối thủ khác của họ ở đây] trong cộng đồng. Vì vậy, tôi chắc rằng ngài cũng muốn có được những thông tin mà những người khác cũng sẽ được học. Vậy ngài có quan tâm đến việc trở nên thành công hơn trong công việc kinh doanh của mình và chống lại những nguyên nhân có thể khiến cho công ty của ngài bị phá sản không?

Khách hàng: *Tất nhiên là tôi muốn.*

Nhân viên: *Tuyệt. Đây đúng là những gì mà chúng tôi đang thực hiện. Tôi là một phát ngôn viên của chương trình này. [Đừng nói rằng bạn là một nhân viên bán hàng]. Tôi sẽ đi khảo sát tất cả các loại hình kinh doanh trong vài tuần tới và trình bày lại những thông tin thu được. Phần nội dung sẽ kéo dài 38 phút và sau đó, các ngài sẽ có thời gian đặt câu hỏi, và như vậy, tổng thời gian cho buổi họp là khoảng một giờ đồng hồ. Vì đây là một chương trình dành cho cộng đồng, nên chúng tôi thậm chí có thể đến chỗ các ngài. Ngài không cần phải đi đâu cả. Nhưng để buổi họp diễn ra nhanh chóng và hiệu quả, lúc nào ngài có thể sắp xếp một khoảng thời gian dành riêng cho buổi họp được?*

Khách hàng: *Công ty chúng tôi bắt đầu làm việc lúc chín giờ vì vậy, tốt nhất là lúc tám giờ hoặc sau năm giờ.*

Nhân viên: *Ngoài ra, còn có một cách tổ chức họp kiểu khác mà chúng ta có thể vừa học và vừa tổ chức một bữa ăn trưa. Trong trường hợp này, chúng tôi sẽ thuê cho ngài một phòng riêng trong nhà hàng. Ngài có thể ngồi cùng các chủ doanh nghiệp khác, thưởng thức một bữa trưa ngon miệng và học được cách đảm bảo*

thành công cho công việc làm ăn của mình. Vậy ngài muốn làm việc theo cách nào hơn: muốn chúng tôi đến chỗ ngài sau giờ làm hay tham gia vào một bữa ăn trưa của chúng tôi?

Khách hàng: *Một bữa trưa miễn phí có vẻ thú vị đấy.*

Nhân viên: *Tuyệt. Chúng tôi sẽ tiến hành ba buổi như vậy trong tuần này. Chúng tôi có một buổi vào buổi trưa hôm nay tại [tên nhà hàng]. Sau đó là một buổi vào thứ tư và một buổi vào thứ sáu. Ngày nào là thích hợp nhất với ngài?*

Khách hàng: *Hôm nay thì không được rồi, nhưng thứ tư thì có vẻ được.*

Nhân viên: *Vậy được. Tôi sẽ ghi tên ngài cho ngày thứ tư. Để xem nào, chúng tôi sẽ chịu chi phí cho những buổi họp này còn các ngài sẽ không phải tốn gì cả vì như tôi đã nói, công việc làm ăn của chúng tôi cũng sẽ phát đạt nếu công việc làm ăn của cộng đồng địa phương của chúng ta phát đạt. Do đó, chúng tôi chỉ có một điều kiện cho ngài khi đến tham dự. Ngài đã đồng ý đến tham gia vào hôm thứ tư. Khi chúng tôi có đủ người cho ngày hôm đó, chúng tôi sẽ phải từ chối những người có ý muốn tới dự. Vì vậy, một khi ngài đã cam kết, tất cả những gì chúng tôi yêu cầu là một phép lịch sự chuyên nghiệp rằng: hãy đảm bảo đến tham gia, còn nếu ngài không thể đến tham gia thì ít nhất cũng báo trước cho chúng tôi 24 giờ để chúng tôi có thể lấp chỗ trống của ngài. Việc đó có hợp lý không?*

Khách hàng: *Chắc chắn rồi.*

Nhân viên: *Tuyệt vời. Hãy ghi lại số điện thoại của tôi để nếu cần thay đổi lại kế hoạch, ngài có thể gọi ngay cho tôi.*

HẾT KỊCH BẢN.

Bây giờ, các chủ doanh nghiệp đang tụ họp để xem xét thông tin. Đây chính là phần nội dung căn bản. Buổi họp bắt đầu với các dữ liệu chung về các công ty: cả nước có bao nhiêu công ty, có bao nhiêu công ty mới mở mỗi năm, tỷ lệ phá sản của các công ty, v.v... – đó chỉ là những thông tin khái quát chung thú vị mà bất cứ chủ doanh nghiệp nào cũng quan tâm. Dữ liệu này giúp mọi người tỉnh ngộ bởi nó chỉ ra rằng 96% các công ty phá sản trong vòng 10 năm, và có đến 80% phá sản trong vòng hai năm đầu.

Từ đó, buổi họp tiếp tục đưa ra năm lý do tại sao các công ty lại thất bại. Dữ liệu này rất dễ thu thập và bạn có thể điều chỉnh nó cho phù hợp với nhu cầu của mình. Ví dụ: theo tạp chí Entrepreneur, những nguyên nhân chính của việc phá sản bao gồm các lý do về mối quan hệ xấu với khách hàng, chi tiêu không tốt, nhân viên không được đào tạo, công ty không dự đoán được các xu hướng của thị trường và các chiến dịch tiếp thị nghèo nàn, không thống nhất.

Khi đưa ra nguyên nhân cuối cùng – các chiến dịch tiếp thị nghèo nàn và không thống nhất – chúng tôi đi vào một số cách tiếp thị chủ yếu. Một lần nữa, việc thu thập thông tin không hề khó. Và khi kết thúc buổi họp, hãy cho họ biết rằng “quảng cáo” là một trong những cách tốt nhất để thu hút khách hàng. Có vô số nghiên cứu đã chứng minh điều này, bạn chẳng cần phải thêu dệt nên bất cứ chuyện gì. Sau đó, hãy so sánh những cách thức quảng cáo khác nhau (những trang vàng trong danh bạ điện thoại, đài phát thanh, ti-vi, thư trực tiếp, v.v...) và chỉ ra tại sao từng cách trên lại có những điểm hạn chế đối với các nhà quảng cáo – tất nhiên là ngoại trừ báo chí.

Rõ ràng, cho đến lúc này, mọi việc vẫn liên quan đến việc giáo dục, cung cấp thông tin. Đây không phải là một bài phát biểu bán hàng úp mở. Tất cả các dữ liệu đều xác thực và thú vị, mọi người có thể ghi lại các chú thích. Và tất nhiên, phần cuối cùng sẽ chuyển sang nói về sức mạnh của báo chí. Qua nghiên cứu, chúng tôi đã tìm ra rằng những người đọc báo thường có xu hướng hiểu biết hơn những người tiêu dùng thông thường. Buổi trình bày đã diễn ra rất thuyết phục.

Đến cuối phiên họp, những người tham gia đều muốn đăng quảng cáo trong tờ báo này. Không ai cảm thấy mình đang phải mua hàng. Họ cảm thấy mình học hỏi thêm được nhiều kiến thức mới. Tại sao ư? Bởi vì khi bạn bán hàng, bạn đã phá vỡ các mối quan hệ tốt đẹp, nhưng khi bạn đưa ra những thông tin hữu ích về sản phẩm, bạn lại xây dựng được nó.

Theo chuyên gia đào tạo bán hàng Andy Miller, bán hàng liên quan đến việc xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp, chứ không phải phá vỡ chúng. Khi mọi người cảm thấy mình đang phải mua hàng, họ sẽ tự động chống lại bạn. Khi mọi người được học hỏi, họ sẽ không hề có sự kháng cự nào – đặc biệt là khi thông tin đưa ra khá thú vị. Bán hàng là một nghệ thuật và đó là lý do tại sao chúng tôi dành hẳn Chương 10 để bàn về kỹ năng đó. Còn chương này sẽ bàn về việc làm cách nào để trở thành một nhà chiến lược tài ba trước khi triển khai một sách lược riêng lẻ nào. Đồng thời, chương trình này cũng trang bị cho đội ngũ nhân viên bán hàng những kiến thức để họ có thể xây dựng mối quan hệ sâu sắc và bền vững hơn với khách hàng.

Chúng ta hãy cùng xem lại những mục tiêu chiến lược đã đạt được thông qua tiếp thị gốc giáo dục:

1. Nó giúp có được các cuộc hẹn dễ dàng hơn.

2. Nó cho phép bạn gặp được bất kỳ ai – kể cả số 90% những người đang không muốn mua hàng ngay lúc đó.

3. Thông tin đưa ra rất thú vị, nó làm cho nhân viên bán hàng có vị thế như một chuyên gia hơn là một nhân viên bán hàng tầm thường.

4. Thông tin đưa ra rất thú vị, nó tạo ra sự tín nhiệm đối với nhân viên bán hàng.

5. Các dữ liệu thực và các con số chính xác sẽ làm tăng độ tin cậy đối với khách hàng.

6. Do chúng ta kiểm soát được nguồn tài liệu, nên điều đó sẽ giúp chúng ta đánh bại mọi đối thủ cạnh tranh. Với các tờ báo, các đối thủ này chính là các trang vàng trong danh bạ điện thoại, ti-vi, đài phát thanh, v.v...

7. Nó tạo ra sự trung thành với nhãn hiệu.

8. Nếu ai đó đưa cho bạn một thứ gì đó có giá trị, bạn sẽ muốn đền đáp lại. Những người tham gia buổi họp này muốn đăng quảng cáo cũng vì muốn cảm ơn tờ báo đã cung cấp cho họ những thông tin hữu ích.

9. Một phần của việc giáo dục nói về tầm quan trọng của tính thống nhất trong việc quảng cáo của bạn. Việc này cũng giải quyết một vấn đề chiến lược khác mà các tờ báo đang gặp phải. Mọi người sẽ

thử quảng cáo một lần và nếu nó không tạo ra kết quả ngay lập tức, họ sẽ thôi không quảng cáo nữa. Chương trình này chỉ ra rằng cần phải tốn thời gian mới có thể xây dựng được chỗ đứng trong con mắt của cộng đồng.

10. Nó khiến mọi người cảm thấy rằng quảng cáo trong một tờ báo của quần chúng là bổn phận đạo đức để hỗ trợ cho cộng đồng của mình: “Càng có nhiều sự giúp đỡ, chúng tôi càng có thể mang đến cho cộng đồng nhiều hơn các chương trình như thế này.”

11. Buổi trình bày thành thục và được thiết kế có chiến lược giúp việc bán hàng trở nên dễ dàng hơn đối với các nhân viên bán hàng vì họ đã chuẩn bị tài liệu, sắp xếp chương trình chu đáo. Tôi gợi ý nên sử dụng Powerpoint để làm tăng tính thuyết phục cho các bài thuyết trình.

12. Nội dung bài thuyết trình bao gồm tất cả những thứ mà các nhà quản lý hàng đầu muốn tất cả các khách hàng tiềm năng của mình nghe và hiểu. Hầu hết các tổ chức kinh doanh đều để dành 90% quá trình bán hàng cho nhân viên bán hàng xử lý.

13. Nó giúp nhân viên bán hàng cư xử khôn ngoan hơn. Cho dù một vài nhân viên bán hàng có thể không sử dụng chính xác các thông tin được cung cấp, nhưng nó cũng cung cấp cho họ sự am hiểu về thành công trong kinh doanh mà có thể họ chưa từng biết đến. Điều này sẽ khiến họ có thể tư vấn tốt hơn khi bán hàng.

Vì thế, dù nó có vẻ không thực tế khi bạn ra ngoài và bắt đầu các buổi hội thảo chuyên đề giáo dục cho các khách hàng tiềm năng của mình, bạn cũng nên xây dựng một bài phát biểu trên sân vận động chứa đựng mọi dữ liệu thông tin. Sau đó, hãy tổ chức một cuộc thi

cho các nhân viên bán hàng để họ có động cơ thúc đẩy ghi nhớ những thông tin đó. Các nhân viên bán hàng được trang bị những hiểu biết sâu rộng sẽ giúp nâng cao nhanh chóng địa vị của họ trong mắt bất cứ khách hàng nào. Thực hiện một chương trình toàn diện như vậy cũng có nghĩa đã nâng bạn lên một mức độ mà gần như không còn ai có thể cạnh tranh với bạn nữa.

Tại sao việc này có thể thất bại: Nhà quản lý sách lược

Ngay cả sau khi xây dựng và giải thích chương trình này tỉ mỉ kỹ lưỡng với mọi người, vẫn có thể có những nhân viên bán hàng phản ứng lại như sau: “Tại sao tôi lại phải làm các công đoạn đó, trong khi mục đích của tôi chỉ là bán được các quảng cáo?”

Vậy vị trí chiến lược của bạn là gì? Các đại lý quảng cáo trên Đại lộ Madison và nhiều người khách gọi nó là USP của bạn (đề nghị bán hàng riêng). Vấn đề với cách tư duy này là nó tập trung vào bạn. Nó đặt ra câu hỏi: “Chúng tôi có gì đặc biệt hoặc chúng tôi có làm được những gì tốt hơn các đối thủ của chúng tôi?” Cùng với hướng tiếp cận tập trung vào bên trong này (điều tối thiểu mà mọi công ty nên biết), bạn cũng nên biết rằng vị trí chiến lược tối thượng nhất mà bạn có thể có được là cống hiến bản thân cho việc giúp đỡ các khách hàng thành công. Vì vậy, công ty báo chí này có thể chuyển từ một đề nghị bán hàng theo kiểu “hàng ngày tiếp cận được nhiều người trong cộng đồng hơn bất kỳ nguồn truyền thông thông tin nào khác” sang một vị trí chiến lược tối thượng theo kiểu “giúp đỡ các công ty và người tiêu dùng trong thị trường của chúng ta có một cuộc sống tốt đẹp hơn”. Đây là một ví dụ của việc chuyển từ việc tập trung vào bản thân bạn sang tập trung vào khách hàng của bạn. Trong một USP mang tính chiến lược hơn mà tôi trình bày, chúng ta

sẽ không chỉ tập trung vào các nhà quảng cáo mà còn vào cả những độc giả. Đây là một USP rộng hơn và tập trung hướng ngoại hơn.

Tìm hiểu sâu hơn

Bây giờ đã đến lúc thực thi phương thức tiếp thị gốc giáo dục sâu sắc hơn. Điều này đòi hỏi một kỷ luật và quyết tâm cứng rắn tuyệt đối.

Sau mỗi buổi đào tạo về bán hàng và kỹ năng thuyết trình, giám đốc điều hành của công ty báo chí luôn yêu cầu áp dụng chiến lược của buổi học hôm đó vào cơ cấu của công ty. Tôi còn nhớ một buổi họp khi tôi trình bày cho vị giám đốc điều hành này và các chủ tịch khu vực của ông ta – các vị chủ tịch điều hành các nhóm tờ báo nhỏ để cho Giám đốc điều hành có thể nắm quyền kiểm soát lớn hơn. Vậy là tôi đang đứng đây, trình bày các khái niệm và vị Giám đốc điều hành quay sang một trong số các vị chủ tịch và hỏi: “Anh nghĩ sao về việc tập huấn?”

Chủ tịch: *Tôi không tham gia bất kỳ buổi tập huấn nào. Tôi không muốn dọa nạt nhóm nhân viên bằng việc có mặt ở đó.*

Giám đốc điều hành: *Vậy thì, làm sao anh có thể củng cố một thứ mà anh không hề tự học?*

Vị chủ tịch đã không thể nói gì. Không có lời đáp lại. Ông ta cảm thấy lúng túng. Và những vị chủ tịch khác trong phòng chưa tham gia các buổi huấn luyện cũng cảm thấy như vậy.

Vì vậy, hãy tự mình học lấy các bài học. Thay đổi – thay đổi thật sự, tiến bộ ấn tượng – trong bất kỳ công ty nào khởi đầu ở đỉnh cao và

rồi tụt dần xuống.

Cải tiến chiến lược

Ngày nay, nhờ Internet, bạn có thể tiến hành các chương trình đào tạo trong mọi hoàn cảnh và điều kiện. Ví dụ: công ty American Art Resources là nhà cung cấp số một các tác phẩm nghệ thuật cho các bệnh viện. Nghệ thuật có tác động đối với xúc cảm của mọi người. Về phương diện y học, người ta đã chứng minh được rằng một vài loại hình nghệ thuật có thể giúp bệnh nhân hồi phục nhanh hơn. Thêm vào đó, nghệ thuật cũng có ảnh hưởng đối với đội ngũ nhân viên của bạn. Do đó, công ty này đã bảo trợ các buổi hội thảo chuyên đề trên Internet về “Năm xu hướng nguy hiểm nhất mà các bệnh viện đang phải đối mặt”. Chương trình này đã được trình bày cho hơn 400 giám đốc bệnh viện. Tất cả những chương trình này đều được diễn ra trên web, không ai phải đi đâu hết.

Thông tin mà công ty này cung cấp gây ngạc nhiên cho nhiều người, được cơ cấu tốt và mang tính giáo dục cao. Chương trình đã chỉ ra các thách thức nghiêm trọng mà các bệnh viện đang phải đối mặt. Sau đó, nó còn đưa ra các gợi ý về cách giải quyết những vấn đề này, giúp bệnh viện làm việc hiệu quả hơn. Và điểm mấu chốt mà chương trình đề cập đến là thiết kế của bệnh viện, đặc biệt là ảnh hưởng của các tác phẩm nghệ thuật đối với quá trình điều trị bệnh nhân. Kết quả là công ty đó đã chứng tỏ được mình là nhà cung cấp am hiểu nhất về các tác phẩm nghệ thuật. Nếu như trước đây, các nhân viên bán hàng của công ty không thể gặp nổi Giám đốc điều hành hay các giám đốc cấp cao của bệnh viện thì giờ đây công ty đó đã được các bệnh viện lớn nhất trên thế giới biết đến.

Như vậy, muốn phát triển kinh doanh, bạn phải nghiên cứu kỹ các thông tin liên quan đến loại hình kinh doanh của mình. Ví dụ: các cửa hàng bán giầy thì cần phải đưa ra những thông tin như: có khoảng 214.000 đầu dây thần kinh trong bàn chân bạn được kết nối với mọi bộ phận trong cơ thể. Hàng ngày, bàn chân của bạn đổ một lượng mồ hôi bằng một tách trà. Nếu chất lượng giầy không tốt, thì chính đôi giầy của bạn sẽ tạo cơ hội cho các loại vi khuẩn cư trú và xâm nhập cơ thể bạn. Vì vậy, chất lượng giầy cũng tác động lớn đến sức khỏe của bạn. Các nhân viên bán hàng giầy dép này đều được trang bị những thông tin chi tiết về sản phẩm của mình. Thêm vào đó, mỗi cửa hàng đều đặt một tờ rơi nhỏ gọn với tất cả những thông tin này để nhân viên bán hàng có thể nói qua cho khách hàng về bất cứ phần nào. Điều này giúp họ hoàn thành được những mục tiêu chiến lược sau:

1. Bán được nhiều giầy hơn.

2. Bán được những đôi giầy tốt hơn.

3. Xây dựng được thương hiệu.

4. Thể hiện trình độ chuyên môn.

5. Xây dựng mối quan hệ thân thiết với khách hàng.

Và v.v...

Tại sao bài phát biểu trên sân vận động lại là một câu chuyện cốt lõi

Tôi nhắc đến bài phát biểu trên sân vận động như một câu chuyện cốt lõi vì nếu được thực hiện một cách hợp lý, câu chuyện cốt lõi này sẽ cung cấp thông tin khiến cho việc tiếp thị của bạn hiệu quả

hơn. Dữ liệu trở thành trung tâm của tất cả việc tiếp thị của bạn. Dữ liệu đặt ra các tiêu chuẩn mua hàng theo ý muốn của bạn.

Ví dụ: một công ty tư vấn, chuyên bán các ý tưởng về những vấn đề được nhiều người quan tâm, đã tổ chức một buổi hội thảo về chủ đề: “Bốn cách để tăng lợi nhuận, thành tích và doanh số bán hàng”.

Chương trình hội thảo này đã đem đến cho các khách hàng tiềm năng rất nhiều thông tin về tất cả những lĩnh vực có liên quan. Các khách hàng tiềm năng đã được nâng cao trình độ hơn rất nhiều về sức mạnh và công dụng của những ý tưởng này trong việc điều hành công việc làm ăn của chính họ. Do đó, công ty này đã được các khách hàng đánh giá cao hơn so với các đối thủ khác vì sự hiểu biết và thành thạo của họ.

Bạn cũng nên đặt ra mục tiêu này cho sản phẩm hay dịch vụ của mình. Những thông tin sẽ giúp thiết lập tiêu chuẩn mua hàng theo hướng có lợi cho bạn. Dù mặt hàng bạn chào bán là gì chăng nữa, các dữ liệu cũng sẽ khiến thông tin bạn đưa ra có tác dụng hơn rất nhiều. Ngoài ra, cũng cần phải nói rằng sản phẩm hay dịch vụ của bạn càng phức tạp bao nhiêu thì cơ hội để bạn xuất hiện như một chuyên gia càng cao bấy nhiêu.

Điểm quan trọng

Nếu bạn thật sự muốn phục vụ khách hàng và trở thành một chuyên gia thị trường – chứ không chỉ là một chuyên gia sản phẩm – thì điều đó có nghĩa là bạn phải có tầm hiểu biết rộng hơn bất kỳ đối thủ nào. Hầu hết mọi người đều quan tâm đến việc bán sản phẩm hơn là việc xác định vị trí của họ như những chuyên gia. Nếu có thể xác định vị trí của mình như một chuyên gia, bạn đã thật sự đánh bại các

đối thủ của mình. Xây dựng một câu chuyện cốt lõi hay một bài phát biểu trên sân vận động tức là làm việc khôn ngoan hơn, chứ không phải cực nhọc hơn. Người nào cung cấp được cho thị trường nhiều thông tin nhất và tốt nhất thì sẽ luôn đánh bại những người chỉ muốn bán được sản phẩm hay dịch vụ của mình.

Đây chính là chìa khóa để lựa chọn đưa ra loại dữ liệu nào: dữ liệu thị trường thường mang tính khích lệ hơn so với dữ liệu sản phẩm. Ví dụ: phần lớn mọi người thường nghĩ rằng một đôi giày đơn giản chỉ là một đôi giày (kiểu dữ liệu sản phẩm), nhưng khi bạn biết được rằng bàn chân của mình kết nối với mọi bộ phận trong cơ thể thì đó lại là dữ liệu thị trường. Nó khiến cho việc chọn lựa giầy dép của bạn trở nên quan trọng hơn rất nhiều. Vì vậy, hãy tìm xem có dữ liệu thị trường nào khiến cho các sản phẩm hay dịch vụ của bạn trở nên quan trọng hơn hay không.

Hai ví dụ khác về Tiếp thị gốc giáo dục

Ví dụ 1: Một công ty chuyên bán hỗ trợ nghiên cứu cho các chuyên gia thuế quan (các kế toán viên và luật sư). Nó đã tập trung vào các dữ liệu sản phẩm: “Đây là hỗ trợ nghiên cứu của chúng tôi và cái mà nó làm được.” Tôi đã chỉ cho họ phải tập trung vào dữ liệu thị trường: “IRS bây giờ yêu cầu bạn phải làm theo 22 bước trong quá trình nghiên cứu của mình. Đây là những quá trình mà bạn không thể tính vào hóa đơn cho khách hàng vì không khách hàng nào chịu trả chi phí cho tất cả những việc này. Do vậy, thay vào đó, việc bạn cần làm là sử dụng sản phẩm của chúng tôi. Những sản phẩm này sẽ thúc đẩy nhanh quá trình làm việc.” Dữ liệu thị trường giúp cho dữ liệu sản phẩm trở nên quan trọng hơn rất nhiều.

Ví dụ 2: Một công ty chuyên bán các loại lịch nhận thấy rằng các cửa hàng sách có thể tiêu thụ số lượng lịch nhiều hơn 40% so với những cửa hàng bán lẻ. Tại sao lại như vậy? Bởi vì các cửa hàng sách thường để những cuốn lịch ngay cạnh quầy thanh toán tiền. Khi đi mua đồ vào dịp cuối năm và đứng đợi thanh toán, các khách hàng sẽ nhìn thấy những cuốn lịch và họ sẽ quyết định mua dùng hoặc mua làm quà tặng. Đó là lý do vì sao những nhà bán buôn lớn thường xếp những quyển lịch vào các quầy hàng văn phòng phẩm. Bằng việc phân tích và áp dụng thông tin này, công ty này đã tăng được 20% doanh số bán hàng chỉ trong vòng một năm trong khi trước đó, khi chưa biết cách sử dụng dữ liệu thị trường này để sắp xếp vị trí cho các cuốn lịch thì doanh số của công ty không hề tăng lên trong vòng bốn năm.

Dù bạn là ai hay bạn bán gì, bạn cũng cần dành thời gian thu thập dữ liệu thị trường và xây dựng câu chuyện cốt lõi hay bài phát biểu trên sân vận động của mình. Ngày nay, Internet giúp cho việc thu thập dữ liệu thị trường trở nên dễ dàng hơn rất nhiều. Vấn đề là bạn cần dành ra một khoảng thời gian để kết nối chúng với nhau.

KHẨU SÚNG PHUN KHÓI

Trong kinh doanh, thuật ngữ khẩu súng phun khói (smoking gun) liên quan đến các bằng chứng khiến cho đối thủ của bạn không thể giành được chiến thắng. Bạn sẽ tìm thấy khẩu súng phun khói khiến cho các đảng phái khác trở thành kẻ có tội. Điều này cũng đúng với các nghiên cứu. Luôn có một khẩu súng phun khói giúp cho vị trí của bạn cao hơn những người khác. Việc nghệ thuật thật sự tạo điều kiện cho việc hàn gắn các vết thương và những cuốn lịch sẽ bán rất chạy khi bạn đặt chúng ở quầy thanh toán chính là những khẩu súng

phun khói. Tôi có thể liệt kê ra đây hàng trăm ví dụ và tôi có thể nói chắc với bạn rằng: luôn có một khẩu súng phun khói dành cho bạn. Luôn luôn là như vậy.

Một công ty chuyên kinh doanh dịch vụ chăm sóc bãi cỏ. Và hàng năm, luôn có một vài nhân viên tự tách ra thành lập công ty riêng và đánh cắp các khách hàng của công ty bằng việc đưa ra lời đề nghị làm công việc tương tự mà họ đang làm với mức giá thấp hơn: "Hãy trả trực tiếp cho tôi thay vì cho công ty của tôi." Để giải quyết tình hình này, nhóm nghiên cứu của công ty đó đã lật lại một vụ án, trong đó một chủ hộ gia đình đã bị kiện và buộc phải trả tiền bồi thường lao động cho người chăm sóc bãi cỏ đã tự làm mình bị thương trong khi làm việc trên bãi cỏ của người chủ nhà. Sau đó, họ đem mẫu dữ liệu đó đến cho những khách hàng đang có ý định thuê những lao động tự do chỉ vì mức giá thấp hơn 5 đô-la. Câu hỏi họ đặt ra cho khách hàng là: "Anh có muốn người chăm sóc bãi cỏ của mình có bảo hiểm lao động không? Bởi nếu anh ta không có bảo hiểm lao động và lại bị thương khi đang làm việc với tài sản của anh, anh có thể sẽ phải là người chịu trách nhiệm thanh toán khoản bồi thường nhân lực." Đây thật sự là một khẩu súng phun khói – một sự thật khiến bất cứ khách hàng nào cũng không muốn chuyển sang thuê một công nhân tự do vì người đó không có những giấy phép và bảo hiểm phù hợp.

Để có được những dữ liệu thị trường có tác động mạnh nhất và phát hiện ra được khẩu súng phun khói, hãy xem xét sự việc theo thời gian. Đó sẽ là nơi bạn tìm thấy những đột phá lớn. Một khách hàng của tôi lúc đầu đã cố ý tránh bán các sản phẩm của mình thông qua các hãng bán buôn lớn như Wal-Mart. Công ty đã thực hiện tất cả việc bán hàng của nó thông qua các cửa hàng quà tặng vì một

nghiên cứu nhỏ đã chỉ ra rằng có 36.000 cửa hàng quà tặng đang hoạt động. Con số đó có vẻ lớn cho đến khi bạn biết được rằng đã có 96.000 cửa hàng quà tặng vào năm 1985. Điều đó có nghĩa là có tới 60.000 cửa hàng đã ngừng hoạt động trong khi Wal-Mart đang ngày càng mở rộng thêm các chi nhánh. Thông tin này khiến khách hàng của tôi thay đổi chiến lược nhanh chóng. Vì vậy, hãy xem lại các dữ liệu trong quá khứ. Nó sẽ gây cho bạn nhiều bất ngờ và nếu biết sử dụng, nó có thể giúp bạn đánh bại các đối thủ và dễ dàng tiếp cận với khách hàng hơn.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Hãy liệt kê các mục tiêu chiến lược của bạn. Hãy xem lại những mục tiêu đã được kể ra như trong trường hợp của công ty báo chí ở trên. Sau đó, hãy tổ chức một buổi hội thảo về từng mục tiêu. Hãy hỏi đội ngũ nhân viên của bạn những câu hỏi như: “Điều gì khiến chúng ta được kính trọng nhiều hơn?” hay “Điều gì khiến chúng ta trở thành những chuyên gia trong mắt các khách hàng?” Hãy thảo luận chi tiết tất cả 13 mục tiêu chiến lược đã được liệt kê trong ví dụ về công ty phát hành báo với nhóm của bạn. Đây sẽ là những buổi thảo luận đem lại nhiều kết quả có ích.

2. Hãy thực hiện một vài nghiên cứu thị trường trong lĩnh vực của bạn theo thời gian. Hãy ghi lại những thứ sẽ đem lại lợi ích cho các khách hàng của bạn. Mỗi tuần, hãy dành ra một chút thời gian cho việc này cho đến khi tìm thấy khẩu súng phun khói của mình.

KẾT LUẬN

Một trong những việc làm có tính chiến lược nhất mà bạn có thể làm là tìm kiếm các dữ liệu thị trường giúp cho sản phẩm hay dịch vụ

của mình trở nên quan trọng hơn. Dù sản phẩm của bạn là gì thì luôn có các dữ liệu thị trường khiến cho sản phẩm của bạn trở nên cần thiết hơn đối với mọi người.

Bây giờ, hãy quay trở lại với những nhà quản lý chiến lược và sách lược. Ở góc độ tầm nhìn chiến lược, nhà quản lý hiểu rằng một câu chuyện cốt lõi hay một hướng tiếp thị gốc giáo dục có thể mở ra các cánh cửa nhanh hơn và dễ dàng hơn, cho phép xây dựng nhiều mối quan hệ tốt hơn và hoàn thành được nhiều vụ làm ăn hơn. Ở góc độ tầm nhìn sách lược, nhà quản lý sẽ đảm bảo chắc chắn rằng họ đang thực hiện phương pháp này với tính hiệu quả cao nhất ở cấp độ sách lược. Nếu muốn xây dựng Cỗ máy bán hàng tối ưu, bạn cần suy nghĩ và lên kế hoạch như một nhà chiến lược và thực hiện kế hoạch đó như một nhà quản lý sách lược vĩ đại.

5. TUYỂN DỤNG NHỮNG NHÂN VIÊN BÁN HÀNG TÀI NĂNG

Để thúc đẩy sự phát triển của công ty, hãy sử dụng những chuyên gia bán hàng

Muốn xây dựng Cỗ máy bán hàng tối ưu, bạn cần phải biết cách tuyển dụng và giữ chân những nhân viên giỏi, nắm rõ lý lịch cũng như tính cách của họ. Để làm được việc này, hãy áp dụng những điều bạn đọc được trong cuốn sách này.

Chương này sẽ tiết lộ cho bạn các bí quyết (đã được tích lũy trong vòng 20 năm qua) để tìm kiếm, phỏng vấn, thúc đẩy, trả lương và quản lý các nhân viên giỏi. Bạn sẽ học được những kinh nghiệm cần thiết trong việc tuyển dụng những người tốt nhất cho bất kỳ vị trí nào. Còn nếu là một nhân viên, bạn sẽ học được cách thể hiện và đạt thành tích để trở thành một nhân viên giỏi.

Tính trung bình, một quyết định tuyển dụng sai có thể khiến một công ty bị tổn thất 60.000 đô-la, tuy nhiên, hầu hết các quyết định tuyển dụng đều được đưa ra ngay sau một buổi phỏng vấn kéo dài chỉ một giờ đồng hồ. Tôi đã từng nói chuyện với rất nhiều Giám đốc điều hành của các công ty và họ ước tính một quyết định tuyển dụng sai lầm thậm chí còn khiến họ phải chi phí nhiều hơn thế. Trong chương này, bạn sẽ có cơ hội tìm hiểu một số phương pháp vô cùng hiệu quả trong việc tìm ra khuyết điểm của mọi người trước khi tuyển dụng họ. Hầu hết các công ty đều chỉ có thể nhận thức được

vấn đề này sau khi nhân viên mới làm việc được vài tháng. Đến lúc đó, việc sa thải sẽ gây tổn thất và thiệt hại lớn đối với công ty và cả nhân viên đó. Nhưng thậm chí, mọi việc còn tệ hơn nếu không thể thay thế người nhân viên đó vì họ đã quá quen với quy trình làm việc mà bạn thì cũng không có đủ thời gian hay công sức để thay thế họ.

Những nhân viên giỏi là những người luôn hăm hở tìm kiếm những cái mới, có tinh thần trách nhiệm cao, luôn muốn biết nhiều hơn những gì cần được biết. Tuy nhiên, một số công ty lại không muốn tuyển dụng những nhân viên giỏi vì họ cho rằng những nhân viên như vậy là những người phiền phức và khó quản lý. Đó quả là một quan niệm sai lầm vì nếu biết sử dụng và khai thác năng lực của những nhân viên giỏi, bạn có thể phát triển tốt công việc kinh doanh của mình.

Ngoài ra, số lượng các nhân viên giỏi cũng không phải là nhiều. Do đó, để hiểu sâu hơn về vấn đề này, tôi đã dành 20 năm để nghiên cứu về các tình huống tạo nên những nhân viên giỏi, làm việc hiệu quả cao.

Các công ty một thành viên có thể nghĩ rằng họ không bao giờ có thể thuê được bất kỳ ai, đặc biệt là các nhân viên tài năng. Nhưng thực tế, bất cứ công ty nào cũng có khả năng tuyển dụng được những nhân viên giỏi. Hãy nghĩ về những gì mà một nhân viên bán hàng hàng đầu có thể đem lại cho công việc kinh doanh của bạn. Nếu có được một người quản lý bán hàng giỏi, bạn có thể tập trung vào điều gì và đạt được điều gì? Công việc kinh doanh của bạn có thể phát triển nhanh hơn tới mức nào? Việc trả lời những câu hỏi này giúp các công ty có thể định hình lại đường lối hoạt động, tổ

chức của mình. Vì vậy, nếu bạn từng nghĩ rằng mình không thể tuyển dụng hay không cần thiết phải tuyển dụng một nhân viên giỏi ngay lúc này thì bạn nên cân nhắc lại. Nếu bạn đủ sáng suốt để chia sẻ sự giàu có, bạn sẽ tìm thấy cách thức để giúp công ty của mình phát triển nhanh hơn. Đó cũng chính là nội dung của chương này.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Với các công ty một thành viên và các công ty nhỏ hơn: Hãy dành vài phút để liệt kê ba sáng kiến mà bạn muốn thực hiện để tuyển dụng một ai đó, trong đó, phần thưởng sẽ khá lớn nếu người đó có thể làm tốt công việc bạn giao. Sau mỗi sáng kiến, hãy viết ra ý nghĩa của nó đối với việc kinh doanh và doanh thu của bạn – hãy ước tính giá trị về mặt tiền bạc của nó. Bây giờ, hãy liệt kê những việc bạn có thể làm để trả công cho nhân viên nếu họ hoàn thành nhiệm vụ. Nếu phần thưởng đủ lớn, sẽ có nhiều người muốn tham gia vào công việc đó.

Đối với các công ty lớn và vừa: Hãy liệt kê ít nhất ba công việc bạn cần tuyển dụng người làm ngay bây giờ kể cả khi việc đó yêu cầu bạn phải sa thải những nhân viên hiện tại. Đối với mỗi công việc, hãy viết ra ý nghĩa của việc tuyển dụng một nhân viên giỏi đối với công việc kinh doanh của bạn, đặc biệt về giá trị tiền bạc. Bây giờ, hãy liệt kê những việc bạn có thể làm để trả công nhân viên đó nếu anh ta hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Ví dụ

Tôi có một khách hàng chuyên bán các bản danh sách trang web Internet cho các bác sĩ phẫu thuật tạo hình. Ví dụ: nếu đang cân nhắc về việc phẫu thuật nâng ngực, bạn có thể đến trang

www.breastimplants411.com (thông tin về cấy mô ngực) để xem xét và lựa chọn một bác sĩ phẫu thuật tạo hình mà bạn thấy phù hợp nhất với mình. Công ty kinh doanh các trang web này được thành lập và điều hành chỉ bởi một người. Anh ta tự mình làm tất cả các công việc bán hàng và không có ý định tuyển dụng những nhân viên bán hàng khác vì một số lý do:

1. Anh ta không muốn mất khoản tiền hoa hồng mà có thể tự mình kiếm được.

2. Anh ta không có kinh nghiệm tuyển dụng nhân viên do đó không biết rõ cách tiến hành và cấu trúc của việc đó.

3. Anh ta cho rằng việc tuyển dụng thêm các nhân viên bán hàng có thể khiến anh ta phải chi ra một khoản nhiều hơn khoản tiền mà họ có thể kiếm lại cho anh ta.

Để bác bỏ những lý do này, chúng tôi đã làm một phép toán. Nếu trả 20% tiền hoa hồng cho nhân viên bán hàng, anh ta vẫn sẽ giữ lại được 80% tổng lợi nhuận. Ngoài ra, nếu bán được nhiều sản phẩm, nhân viên bán hàng có thể kiếm được khoản thu nhập với sáu con số.

Từ đó, anh ta có thể cho đăng một quảng cáo trên báo sử dụng con số thu nhập cao nhất như một mồi nhử. Có nhiều công ty chỉ đưa ra mức thu nhập trung bình mà một nhân viên bán hàng có thể kiếm được trong các quảng cáo của họ. Đó là lý do vì sao họ chỉ có được các nhân viên bán hàng với khả năng trung bình. Hãy đưa ra mức lương cao nhất một nhân viên bán hàng hàng đầu có thể kiếm được trong quảng cáo của bạn.

Kết quả là chỉ trong vài tháng, nhà doanh nghiệp này đã có năm nhân viên bán hàng làm việc dưới quyền và doanh thu của công ty đã tăng lên gấp năm lần. Hơn thế, bản thân anh ta cũng chuyển từ việc tự làm ăn sang quản lý công việc. Vì vậy, anh ta đã phát triển được sự nghiệp kinh doanh của mình, xây dựng được thêm một số công ty nữa. Và anh ta cũng đã thay đổi hoàn toàn những suy nghĩ về việc tuyển dụng nhân viên.

NHÂN TỐ NÀO TẠO NÊN MỘT NHÂN VIÊN BÁN HÀNG XUẤT CHÚNG?

Týp người mà tôi đang đề cập đến là những người có thể bị đặt vào một tình cảnh tồi tệ, với các công cụ kém phẩm chất, không được đào tạo, các nguồn tài nguyên ít ỏi, vậy mà chỉ trong vài tháng, họ bắt đầu làm tốt hơn cả những người tốt nhất trong công ty của bạn hoặc xây dựng công ty của bạn theo những cách mà có trong mơ bạn cũng không nghĩ là có thể khả thi. Tuyển dụng được một nhân viên như vậy không phải là chuyện may rủi. Điều đó liên quan đến việc am hiểu đặc trưng tính cách thích hợp với công việc mà bạn muốn thuê làm và đòi hỏi bạn phải có được những công cụ để xác định được các ứng viên sở hữu những đặc tính đó.

Việc mô tả sơ lược tính cách chính là chìa khóa để tìm kiếm các nhân viên giỏi. Rất nhiều công ty thường đưa ra các bài kiểm tra về tâm lý. Các bài kiểm tra này được gọi là bản mô tả sơ lược về tâm lý, bản đánh giá về hành vi hay bản mô tả sơ lược về tính cách. Để thống nhất cách sử dụng thuật ngữ, trong cuốn sách này, tôi sẽ sử dụng khái niệm bản mô tả sơ lược về tính cách.

Ở đây, chúng ta sẽ tập trung vào phương pháp DISC – một phương pháp đánh giá tâm lý khá phổ biến và khoa học. Phương pháp DISC

ra đời dựa trên các nghiên cứu của nhà tâm lý học William Moulton Marston của Đại học Harvard vào năm 1928 và ngày càng được phát triển và hoàn thiện bởi các công ty. DISC là viết tắt của bốn nhóm tính cách: tính thống trị, tính ảnh hưởng, tính chín chắn và tính phục tùng (dominance, influence, steadiness, compliance). Các bài kiểm tra DISC sử dụng liên kết từ ngữ để đo cường độ của từng đặc tính của mỗi ứng viên.

Tính thống trị là một kiểu tính cách tiêu biểu, liên quan đến cái tôi của mỗi người. Nó là thước đo năng lực cá nhân của bạn, mong muốn kiểm soát các tình huống của bạn và việc khả năng khẳng định bản thân mình của bạn trong mọi sự tương tác. Những người biểu lộ tính thống trị cao là những người có cái tôi lớn. Mặc dù khái niệm cái tôi thường có xu hướng biểu đạt ý nghĩa tiêu cực, nhưng trên thực tế, trong một số trường hợp nhất định, nó lại mang sắc thái tích cực. Ví dụ: Donald Trump là người có cái tôi rất cao và điều đó khiến ông trở thành một tỷ phú như ngày hôm nay từ số vốn ban đầu là 25 triệu đô-la do cha ông để lại. Hay như Steven Spielberg, cái tôi cũng chính là nhân tố đã hướng ông trở thành một trong những nhà sản xuất/đạo diễn có quyền lực nhất thế giới. Ngoài ra, còn có những người người khác với cái tôi không thể hiện rõ bằng nhưng cố nhiên chúng vẫn rất có tác dụng với họ.

Trong việc bán hàng, cái tôi đóng vai trò rất quan trọng bởi nó có nghĩa là bạn sẽ là người nắm quyền điều khiển và sở hữu các tham vọng cá nhân nhằm kết thúc việc buôn bán tốt đẹp. Đồng thời, nó cũng là lớp vỏ bọc giúp bạn không coi những sự hắt hủi, cự tuyệt liên tiếp, thậm chí là cay nghiệt là chĩa vào mình. Sự điều khiển và tham vọng có nghĩa là những người có tính thống trị cao thường rất quả quyết trong việc đưa ra lựa chọn hành động và quyết định. Họ

thích nắm quyền kiểm soát, không chịu được tình trạng đình đốn và luôn tìm cách vượt qua mọi thử thách. Hầu hết các Giám đốc điều hành thành đạt là những người có tính thống trị cao. Đó là cách làm việc của họ. Một người có tính thống trị thấp sẽ luôn thận trọng, cần được tư vấn và không đòi hỏi khắt khe.

Tính ảnh hưởng liên quan đến cách bạn tương tác trong các tình huống xã hội và việc bạn có thể giao tiếp tốt và nhiều như thế nào. Những người có tính ảnh hưởng lớn thường yêu quý mọi người. Họ luôn có sự đồng cảm với mọi người, dễ dàng đặt mình vào vị trí của người khác để hiểu được quan điểm của họ. Họ có khả năng làm việc nhóm tốt, nhanh gọn và đầy nghị lực. Họ cư xử thuyết phục, cởi mở và dùng lời nói nhẹ nhàng chứ không phải bạo lực. Những người có tính ảnh hưởng thấp là những người nghiêm túc, thích sự logic, thích căn cứ theo các nguyên tắc và hay thăm dò.

Tính chín chắn là sự kiên nhẫn, bền bỉ và sâu sắc mà bạn có được. Những người có tính chín chắn cao là những người luôn suy nghĩ, cân nhắc thận trọng trong hành động và quyết định của mình. Họ làm việc chắc chắn và gắn bó với những người khác. Họ là những người biết lắng nghe và có khả năng gây được sự ủng hộ từ người khác. Những người không có tính chín chắn là những người thích làm nhiều việc cùng lúc và hay thay đổi.

Tính phục tùng thể hiện trong quan hệ của bạn với cơ cấu và tổ chức. Những người có tính phục tùng cao là những người luôn lên trước kế hoạch. Họ luôn thận trọng trong các hành động và quyết định của mình; họ làm việc một mình tốt. Họ thích tổ chức và cơ cấu, do đó, họ làm việc chính xác và cẩn thận. Những người có tính phục tùng kém là những người chỉ nghĩ về bức tranh toàn cảnh mà

không thận trọng trong hành động. Họ làm mọi việc nhanh hơn một người có tính phục tùng cao. Họ thấy được các vùng xám; bao quát và độc lập trong suy nghĩ của mình.

Công thức để đánh giá một nhân viên giỏi không chỉ phụ thuộc vào một đặc điểm nào đó mà đó phải là sự kết hợp của tất cả các đặc điểm. Để hiểu cách làm sao các đặc tính này có thể hoạt động cùng nhau, hãy cùng nghĩ về việc bán hàng. Những người có hiệu quả làm việc cao thường biểu lộ tính ảnh hưởng cao. Họ dễ đồng cảm và có nhu cầu tâm lý được gắn kết với người khác. Đây là đặc điểm tuyệt vời cần tìm kiếm ở một nhân viên bán hàng. Họ luôn nhiệt tình phục vụ và tìm mọi cách để làm hài lòng khách hàng. Họ cũng nhìn thấy mặt tốt nhất của mọi người và điều này giúp họ có thể kết bạn với chính khách hàng của mình.

Nhưng nếu chỉ có tính ảnh hưởng thôi thì chưa đủ. Những người có tính ảnh hưởng cao và sự đồng cảm lớn thường rất dễ thông cảm và không kết thúc được việc buôn bán. Tuy nhiên, nếu biết kết hợp tính ảnh hưởng cao và tính thống trị cao, đó sẽ là một nhân viên bán hàng xuất chúng. Họ sẽ gắn kết chặt chẽ với khách hàng, nhưng đồng thời, với tính thống trị cao, họ sẽ thúc đẩy việc bán hàng diễn ra, nếu việc mua bán có lợi cho cả khách hàng. Nói cách khác, những người có tính thống trị cao thường tin tưởng một cách mãnh liệt rằng bạn nên mua sản phẩm của họ và cảm thấy có nghĩa vụ phải bán chúng cho bạn cho dù bạn có phản đối như thế nào. Điều này nghe có vẻ huênh hoang, nhưng nếu được kết hợp với sự đồng cảm, nhân viên này sẽ kết thúc hoàn hảo việc bán hàng.

Thêm nữa, tính thống trị cao không phải là một đặc tính lý tưởng đối với một nhân viên lễ tân hay trợ lý hành chính xuất chúng hay bất cứ

ai cần được hướng theo phương pháp làm việc nhóm. Nhưng đối với việc bán hàng, đặc tính đó lại hoàn toàn phù hợp. Với cái tôi cực kỳ mạnh mẽ và một nhu cầu tâm lý muốn kiểm soát mọi tình huống, người nhân viên bán hàng vẫn sẽ thành công kể cả khi bị khách hàng từ chối đến tám lần. Những người không có lòng tự trọng và tính thống trị cao sẽ bỏ đi ngay khi bị từ chối lần đầu tiên và sẽ không bao giờ có thể kết thúc được một giao dịch.

Khoảng một nửa số nhân viên bán hàng tôi từng làm việc cùng trong những năm qua đều từ bỏ ngay sau khi bị cự tuyệt. Họ thường gọi điện cho khách hàng và khi khách hàng nói không, họ sẽ không bao giờ gọi lại cho người đó nữa. Rất ít người, có lẽ chỉ khoảng 4% 5% tiếp tục nỗ lực sau bốn lần bị từ chối. Nhưng như vậy vẫn chưa phải là đủ, như chúng ta đã tìm hiểu trong chương trước, phải sau trung bình 8,4 lần bị từ chối chúng ta mới có được một buổi gặp mặt. Và cái tạo ra sự khác biệt giữa những người chỉ đối mặt với sự từ chối đó một lần để rồi từ bỏ và những người chịu được 40 lần từ chối và không bao giờ bỏ cuộc được quyết định chỉ bởi chính sức bền của cái tôi mỗi người.

Tuy nhiên, không phải ai cũng có đủ sự kiên nhẫn và bền bỉ để đối mặt với tám lần bị từ chối. Vì vậy, tôi đã đưa ra một nguyên tắc với các nhân viên bán hàng, đó là: họ phải cố gắng thuyết phục khách hàng dù bị từ chối bao nhiêu lần. Những nhân viên bán hàng được trang bị 12 kỹ năng để xử lý với những lời từ chối của khách hàng, đồng thời, họ cũng được cảnh báo trước rằng khách hàng sẽ nói không ít nhất tám lần. Do đó, các nhân viên bán hàng đã có sự chuẩn bị sẵn sàng về mặt tâm lý và không coi lời từ chối của khách hàng là nhắm vào mình. Trong ngày làm việc đầu tiên, họ vẫn sẽ phải theo sau khách hàng dù bị từ chối đến 12 lần.

Phải, bạn có thể dạy một số người quay trở đi trở lại, như chúng tôi sẽ đề cập đến trong Chương 9. Nhưng sẽ thật tuyệt khi bạn tuyển dụng được một nhân viên mà chẳng bao giờ cần bạn phải yêu cầu hay huấn luyện cũng có thể làm được việc đó. Những người như thế sẽ kiên nhẫn hơn trong việc kết thúc một vụ làm ăn. Họ cũng có những tham vọng cá nhân thúc đẩy khiến cho họ liên tục cải tiến mọi việc họ làm. Chẳng lẽ bạn lại không muốn tuyển dụng những con người sáng tạo, năng động và luôn hoàn thành mọi nhiệm vụ mà bạn giao cho họ ư?

Nếu bạn không hiểu được rằng đặc điểm tính cách có thể tạo nên được những nhân viên bán hàng hàng đầu thì bạn có thể sẽ bỏ qua họ ngay sau khi phỏng vấn họ. Một ứng viên với tính thống trị cao và tính ảnh hưởng cao có thể tỏ ra hăm hở quá mức trong buổi phỏng vấn xin việc – thậm chí có thể đi quá đà. Đừng vì sự bạo dạn đó mà đánh giá sai về một người; nó chính là thành phần quan trọng trong mỗi một nhân viên giỏi. Trong suốt buổi phỏng vấn, các ứng viên chính là sản phẩm, vì vậy, họ phải thể hiện bản thân với sự tự tin và quả quyết với bạn rằng họ chính là người mà bạn cần cho vị trí đó. Hành vi có phần hùng hổ này sẽ làm một số ông chủ sợ hãi nhưng đó thật sự là cái bạn cần tìm ở một nhân viên bán hàng.

Sử dụng đặc điểm tính cách sẽ cho phép bạn chọn ra một nhân viên giỏi nhất trong vô số những người nộp đơn xin phỏng vấn. Phương pháp đánh giá DISC và các bài kiểm tra đánh giá hành vi khác là các công cụ tốt để đánh giá một ứng viên. Ở phần tiếp theo, tôi sẽ chỉ cho bạn một phương pháp đánh giá tính cách và chỉ trong năm phút, nó sẽ cho bạn biết bạn có phải là người có tính thống trị cao và tính ảnh hưởng cao hay không.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Hãy xem lại danh sách các sáng kiến hay công việc mà trong đó việc tuyển dụng một nhân viên giỏi có thể làm thay đổi mọi thứ. Viết ra các đặc điểm tính cách mà bạn nghĩ sẽ giúp cho một người thành công trong công việc. Nếu bạn không nghĩ ra được, hãy nghĩ về một ai đó bạn biết hoặc một người nổi tiếng hay một nhân vật có thể làm tốt công việc và vạch ra các đặc điểm mà bạn nghĩ có liên quan đến người đó.

Bây giờ, chúng tôi đã sẵn sàng chỉ cho bạn cách làm thế nào để quảng cáo, phỏng vấn và loại bỏ những người yếu kém để tìm được những siêu sao bán hàng.

NHỮNG HƯỚNG DẪN ĐỂ TUYỂN DỤNG ĐƯỢC NHỮNG NHÂN VIÊN GIỎI

Hãy thiết kế quảng cáo của bạn sao cho thu hút được những người làm việc hiệu quả cao

Ví dụ: những quảng cáo của tôi thường được bắt đầu như thế này:

MỨC LƯƠNG TỪ 50.000 ĐẾN 300.000 ĐÔ-LA DÀNH CHO NHỮNG NHÂN VIÊN GIỎI

Nếu không phải là một người cực kỳ giỏi giang thì bạn không nên gọi đến làm gì. Hãy đến và xây dựng một đế chế trong công ty của chúng tôi. Chúng tôi làm trong lĩnh vực XYZ, nhưng chúng tôi không tuyển dụng những người chỉ biết làm nền. Chúng tôi chỉ tuyển dụng những người làm việc hiệu quả cao nhất. Nếu khả năng của bạn ở mức trung bình, bạn có thể kiếm được 50.000 đô-la mỗi tháng. Còn

nếu là một ngôi sao, bạn sẽ kiếm được hơn 300.000 đô-la. Chúng tôi không giới hạn độ tuổi. Hãy liên lạc với chúng tôi theo địa chỉ…

Hãy chú ý rằng quảng cáo này không hề yêu cầu một bản khai sơ yếu lý lịch. Nó cũng không đòi hỏi một số năm tối thiểu kinh nghiệm công tác và cũng không đề cập gì đến kỹ năng vi tính văn phòng hay học vị, bằng cấp cần thiết cho công việc. Quảng cáo này thách thức mọi người nộp đơn xin việc chỉ khi họ là người giỏi nhất. Một quảng cáo như thế sẽ thu hút sự chú ý của những người như thế nào? Một người có ý thức rõ ràng về bản thân.

Khi 14 tuổi, tôi nhận công việc đi giao báo cho các hộ gia đình trong khu dân cư. Lúc đầu, chỉ có 26 hộ gia đình nên một mình tôi có thể tự làm được. Nhưng khi công việc ngày càng nhiều, với 126 hộ gia đình ở bốn khu dân cư thì một mình tôi không thể làm hết được, tôi phải tuyển dụng thêm ba đứa trẻ khác mới có thể bao hết được lộ trình của tôi. Điều đó cho thấy, tôi đã có được phẩm chất của một người làm việc hiệu quả cao khi mới 14 tuổi. Vì vậy mới có câu "tài năng không đợi tuổi". Những người trẻ tuổi có khả năng không cần phải lo lắng người khác không nhận ra được sự vĩ đại của họ. Tôi thường giúp các công ty không đủ tiền tuyển dụng những nhân viên tài năng tìm kiếm những người trẻ tuổi với các đặc điểm của một người có khả năng lớn nhưng lại chưa nhận ra tài năng của chính họ. Và tôi cũng đã từng thuê những người khoảng 70 tuổi vẫn có khả năng nhưng phần lớn các công ty lại bỏ qua vì lý do tuổi tác của họ.

Đừng quá quan tâm đến tuổi tác và lai lịch

Đặc điểm tính cách của bạn mới là cái quan trọng nhất. Tôi đã từng tuyển dụng những người 24 tuổi bán được nhiều hàng hơn những

nhân viên kỳ cựu có 20 năm kinh nghiệm. Tôi đã từng phát hiện ra những đặc điểm tính cách nổi bật ở một nhân viên bán hàng điện tử và đưa anh ta trở thành một triệu phú. Vấn đề là phải luôn để ý tìm kiếm những nhân viên giỏi như vậy ở bất kỳ nơi nào bạn đến. Nếu để tâm tìm kiếm, bạn sẽ tìm thấy họ ở những nơi kỳ quặc nhất và bản thân họ cũng không biết mình có những đặc tính để trở nên vĩ đại. Một khám phá vĩ đại khác của tôi đó là đưa một nhân viên bán quần áo về làm quản lý của ba bộ phận trong công ty của mình. Gần đây, tôi tìm được một người đàn ông 73 tuổi sở hữu những kỹ năng tốt nhất trong việc đàm phán trên điện thoại với các giám đốc. Ông ấy đã từng là người viết lời thoại cho các bộ phim truyện. Nhưng độ tuổi và lai lịch của ông ta không phải là vấn đề. Tất cả những gì bạn cần quan tâm đến là những phẩm chất của một nhân viên giỏi và việc lập bản mô tả tính cách có thể giúp bạn xác định chúng.

Quá trình tiền thẩm định – phương pháp mà bạn sẽ không tìm được ở bất kỳ cuốn sách về nhân lực nào

Đây là cách nhận ra thói xấu của các nhân viên bán hàng ngay cả trước khi bạn phỏng vấn họ. Điều đầu tiên bạn cần làm với bất kỳ ai nộp đơn xin việc vào công ty của bạn là từ chối họ, nói với họ tại sao bạn nghĩ rằng họ không thể làm được công việc đó. Điều này không có nghĩa là bạn không muốn tuyển dụng người đó mà là bạn đang tìm kiếm một cá tính khác biệt có thể đương đầu với mọi nghịch cảnh. Đây là bài học quan trọng nhất mà tôi có thể chỉ dạy cho những nhà tuyển dụng. Nếu bạn từ chối các ứng viên và họ nhanh chóng suy sụp và bỏ đi, bạn sẽ thấy ngay được họ là người như thế nào mà chưa cần phải tuyển dụng họ. Nếu bị từ chối, một nhân viên giỏi sẽ bắt đầu chất vấn những lý do của bạn và thậm chí còn khẳng

định rằng bạn đã sai. Đây là một bài tập rất hữu hiệu trong việc quyết định năng lực của mọi người.

Khi phỏng vấn tìm nhân viên bán hàng, chúng tôi thường gọi điện hoặc gửi e-mail cho từng người hồi đáp lại thông báo tuyển dụng của chúng tôi. Và đây là đoạn thư: "Cảm ơn anh vì đã hồi đáp lại thông báo tuyển dụng của chúng tôi. Chúng tôi đang tiến hành một cuộc gọi tiền thẩm định với tất cả các ứng viên đã liên hệ lại với chúng tôi. Quá trình tiền thẩm định diễn ra vào [giả dụ như thứ ba, từ 5 đến 6 giờ chiều] và trong thời gian một tiếng đồng hồ đó, chúng tôi sẽ nói chuyện với mọi người để quyết định xem chúng tôi sẽ có buổi phỏng vấn trực tiếp với những ai. Trong khoảng thời gian đó, anh thấy lúc nào là thuận tiện nhất cho mình? Chúng tôi sẽ gọi điện nói chuyện với anh trong vòng 10 phút vào khoảng thời gian anh chọn." Một số cuộc gọi tiền thẩm định kéo dài hai phút hoặc ngắn hơn, một số khác chỉ kéo dài vài giây.

Khi bạn gọi điện cho họ, cuộc nói chuyện sẽ diễn ra như thế này:

Bạn: *Được rồi. Anh đã đọc thông báo tuyển dụng của chúng tôi và trong đó có nói rằng: "Đừng nộp đơn xin việc trừ phi bạn nghĩ rằng mình là người giỏi nhất." Vậy hãy cho tôi biết tại sao chúng tôi nên phỏng vấn anh.*

Họ: *Để xem… ừm… Ngài có thể cho tôi biết một chút về công việc đó được không?*

Bạn: *Đó là một cuộc nói chuyện dài hơn rất nhiều. Tôi rất sẵn lòng có cuộc nói chuyện đó nếu chúng tôi quyết định rằng anh là người mà chúng tôi muốn phỏng vấn. Vậy hãy nói cho tôi biết, tại sao chúng tôi nên phỏng vấn anh?*

(Hãy nhớ rằng chúng ta đang kiểm tra cái tôi của họ trong 60 giây đầu của cuộc trò chuyện.)

Họ: *Để xem nào… ừm… Tôi đã từng làm việc trong lĩnh vực bán hàng hai năm. Tôi thật sự thích công việc này và tôi thích tiếp xúc với mọi người. Tôi cảm thấy nếu đó là một sản phẩm hay dịch vụ tốt, tôi có thể bán nó.*

Bạn: *Tôi chưa thấy gì ở đây cả.*

Họ: *Ý ngài là sao?*

Bạn: *Tôi không thấy dấu hiệu gì ở đây chứng tỏ một nhân viên giỏi hay một người làm việc với hiệu suất cao.*

Họ: *Ngài thật sự không thấy sao?*

Bạn: *Không.*

(Sự cự tuyệt này là có chủ ý nhưng nó thật sự có hiệu quả trong việc quyết định ngay tại thời điểm đó xem những người mà bạn đang nói chuyện là như thế nào.)

Họ: *Vậy à… được thôi. Ưm, ưm… Tôi cho rằng ngài sẽ biết.*

Bạn: *Đúng, tôi sẽ biết.*

Họ: *Vậy thì… được thôi. Cảm ơn ngài rất nhiều. Tạm biệt.*

Hầu hết mọi người, đặc biệt là các quản lý nhân sự chuyên nghiệp sẽ phỏng vấn mọi người trong một môi trường thân mật và đầy sự khích lệ. Trong môi trường như vậy, mọi người sẽ dễ dàng thể hiện tốt bản thân hơn. Khi bạn đặt những người như người mà tôi vừa

tiền thẩm định vào hoàn cảnh mà các khách hàng tiềm năng thường xuyên cự tuyệt họ, họ sẽ nhanh chóng đầu hàng. Bằng việc sử dụng kỹ thuật này trong hai phút đầu tiên, bạn có thể nhanh chóng quyết định ai là người sẽ có được cơ hội và có khả năng đối phó với nghịch cảnh và ai sẽ là người suy sụp.

Đây là cách mà cuộc trò chuyện nên diễn ra:

Bạn: *Được rồi. Anh đã đọc quảng cáo của chúng tôi và trong đó nói rằng: "Đừng nộp đơn xin việc trừ khi anh nghĩ rằng mình là người giỏi nhất." Vậy hãy nói cho tôi biết tại sao chúng tôi nên phỏng vấn anh.*

Họ: *Để xem… ừm… Ngài có thể nói cho tôi biết một chút về công việc đó được không?*

Bạn: *Đó là một cuộc nói chuyện dài hơn rất nhiều. Tôi rất sẵn lòng có cuộc nói chuyện đó nếu chúng tôi quyết định rằng anh là người mà chúng tôi muốn phỏng vấn. Vậy hãy nói cho tôi biết, tại sao chúng tôi nên phỏng vấn anh?*

Họ: *Để xem nào… Trong công việc gần đây nhất của mình, mặc dù là nhân viên mới và mới bắt đầu làm việc trong lĩnh vực này nhưng chỉ sau ba tháng, tôi đã mang về cho công ty những hợp đồng lớn hơn những hợp đồng mà trước đây họ có được. Sau sáu tháng, tôi đã bán được nhiều hàng hơn so với những người đã làm ở đó năm năm.*

Bạn: *Nghe có vẻ hay đấy, nhưng tôi vẫn không chắc là mình đang nói chuyện với một nhân viên bán hàng có hiệu suất cao nhất.*

Họ: *Vậy có lẽ là ngài bị điếc.*

Nghe thật hay ho, nhưng sự thật là đã từng có người nói như vậy với tôi và tôi đã tuyển dụng anh ta. Cái tôi của những nhân viên giỏi sẽ không cho phép bạn nói rằng họ không thể làm được công việc. Các ứng viên lý tưởng sẽ cố gắng sát hạch bạn cũng như cách họ làm với một khách hàng tiềm năng. Họ sẽ tỏ ra lịch thiệp và bắt đầu đặt những câu hỏi như: "Ông ta đang cần tìm những người như thế nào? Đây là loại công việc gì?" hoặc họ có thể thắc mắc: "Vậy điều gì khiến ông nói như vậy?" và họ có thể bắt đầu chào bán giá trị của họ cho bạn. Họ luôn duy trì sự cố gắng. Đó là điểm mấu chốt. Cái tôi của họ đã can thiệp vào cuộc nói chuyện.

Nếu bạn đang bán một sản phẩm hay dịch vụ mà chỉ cần bán một lần duy nhất và không cần hoạt động hay mối liên kết nào tiếp theo thì những người có cái tôi lớn, không thích duy trì mối quan hệ với người khác sẽ là những người lý tưởng. Họ quan tâm đến việc hoàn tất việc buôn bán hơn bất kỳ việc gì. Những người này không phải là những người có thể làm việc nhóm tốt, nhưng bạn không thể yêu cầu có được mọi thứ vì bù lại, họ sẽ làm được việc cho bạn. Vì vậy, bạn phải quyết định xem cái gì quan trọng hơn – những nhân viên có khả năng làm việc nhóm tốt hay việc gia tăng doanh số bán hàng. Một lần nữa, những ứng viên như trên không phải là lựa chọn lý tưởng cho việc bán hàng cần xây dựng mối liên kết với khách hàng và duy trì việc mua hàng của họ.

BA BƯỚC ĐỂ PHỎNG VẤN CÁC NHÂN VIÊN GIỎI

Bây giờ, khi đã thu hẹp được danh sách những người nộp đơn xin việc, hãy sẵn sàng cho việc phỏng vấn các ứng viên tốt nhất. Đây là

cấu trúc một buổi phỏng vấn gồm ba phần (thư giãn, thăm dò, tấn công) được thiết kế để chọn ra các nhân viên giỏi.

Thư giãn

Một khi các ứng viên đã có cơ hội để đến được buổi phỏng vấn, hãy bắt đầu bằng việc tạo mọi cơ hội để họ có thể thể hiện mặt tốt của mình. Hãy giúp họ thư giãn. Bạn nên tỏ ra thân thiện và là một người biết lắng nghe. Điều này sẽ kích thích họ sau khi bị bạn đối xử khắt khe trong phần tiền thẩm định. Họ đến buổi phỏng vấn với tâm thế phòng bị, căng thẳng, nhưng ở đây, bạn lại tỏ ra cực kỳ dễ chịu ngay từ đầu. Một kỹ thuật khác mà tôi thường sử dụng là yêu cầu họ: "hãy viết ra năm câu hỏi bạn muốn được hỏi trong buổi phỏng vấn mà sẽ thể hiện được điểm mạnh của mình."

Thăm dò

Mục đích của phần này là tìm hiểu kỹ hơn về các ứng viên. Trước khi bắt đầu, bạn phải nói cho những ứng viên tiềm năng biết rằng họ không cần phải trả lời bất kỳ câu hỏi nào mà họ cảm thấy không muốn trả lời. Hãy giải thích với họ rằng công ty của bạn tuyển dụng nhân viên dựa trên tiêu chí về đặc điểm tính cách, chứ không phải là dựa vào lai lịch và hãy hỏi trực tiếp họ xem việc làm này có thích đáng hơn không. Khi họ trả lời là có, hãy tìm hiểu xem điều gì đã tạo nên tính cách của họ (bắt đầu từ thời thơ ấu của họ).

Ngoài ra, phần này cũng giúp bạn kiểm tra được mức độ đồng cảm của họ. Nếu họ trở nên mất tự nhiên trong phần này, tức là các bạn đã không có được một mối liên kết tự nhiên. Hãy hỏi những câu hỏi về bố mẹ của họ cũng như những câu hỏi về việc họ đã lớn lên như thế nào. Nếu họ cảm thấy khó chịu, tức là bạn đã không có được

một nhân viên giỏi vì các nhân viên giỏi thường thích gắn kết với người khác. Nhưng đây mới chỉ là một phần của những gì bạn định thăm dò trong buổi phỏng vấn này.

Chú ý, khi đặt những câu hỏi về tuổi thơ của họ, bạn cần giải thích việc những câu hỏi này có liên quan như thế nào đến công việc và được sự cho phép của họ. Người ứng viên phải hiểu và chấp thuận rằng đặc điểm tính cách quan trọng hơn vấn đề lai lịch. Nếu không, buổi phỏng vấn có thể sẽ gặp phải vấn đề. Về mặt lý luận, bạn không thể hỏi những câu hỏi không liên quan đến công việc (như: "Anh đã kết hôn chưa?" hoặc "Anh đã có con chưa?") bởi nó có thể làm nảy sinh việc phân biệt đối xử. Trách nhiệm của bạn là phải cân nhắc kỹ càng trước khi đặt ra những câu hỏi liên quan đến vấn đề chủng tộc, giới tính hay tàn tật. Ví dụ: nếu được hỏi liệu họ đã có hay có dự định có con không, một ứng viên có thể hiểu rằng điều này có liên quan đến quyết định có tuyển dụng họ hay không của bạn và khiến họ cảm thấy câu hỏi mang hàm ý phân biệt đối xử. Nhưng nếu bạn chứng minh được rằng đặc điểm tính cách mới là cái bạn theo đuổi và có được sự cho phép của họ để thăm dò xem điều gì đã hình thành lên tính cách của họ thì bạn có thể hỏi về thời thơ ấu của họ.

Những câu hỏi mà tôi trình bày dưới đây không để chống lại bất cứ ai. Chúng được thiết kế để tìm ra các nhân viên giỏi từ vô số những người nộp đơn xin việc. Tuy nhiên, những câu hỏi mà bạn đưa ra thuộc trách nhiệm của bạn, vì vậy, hãy kiểm tra chúng với luật sư của bạn, bộ phận Nhân sự hoặc Hội đồng Cơ hội việc làm bình đẳng (http://www.eeoc.gov) về vấn đề này. Cuốn sách này không có ý định cung cấp những lời khuyên pháp lý cho bạn.

Việc thăm dò tuổi thơ của các ứng viên là rất quan trọng vì tính tự tin thường được hình thành rất sớm, vì vậy, bạn sẽ muốn tìm hiểu xem liệu lai lịch của ứng viên có góp phần xây dựng lòng tự trọng của họ hay không. Nếu cha mẹ luôn khích lệ và tin tưởng con mình thì sẽ giúp phát triển lòng tự trọng của đứa trẻ ngay từ khi chúng còn rất nhỏ. Mẹ tôi đã ủng hộ tôi một cách mù quáng đến nỗi nếu tôi nói với bà rằng: “Con muốn trở thành một kẻ cướp nhà băng” thì bà sẽ nói: “Ôi, con trai, con sẽ trở thành một tên cướp nhà băng vĩ đại.” Những bậc phụ huynh quá độc đoán, thường xuyên cấm đoán con mình sẽ khiến đứa trẻ không biết cách ứng xử hiệu quả trong các tình huống khó khăn.

Việc cấm đoán nghĩa là khi đứa trẻ muốn thử một điều gì đó mới – leo lên cây, bật nhảy khỏi ván nhún ở bể bơi, thích phiêu lưu mạo hiểm – thì người bố hay mẹ sẽ kéo chúng lại thay vì động viên chúng và có mặt ở đó trong trường hợp chúng ngã. Ngược lại, bố mẹ tôi thậm chí có thể để tôi làm bất cứ chuyện điên rồ gì chỉ vì một lý do vớ vẩn nào đó. Đó cũng là cách tôi nuôi dạy các con mình, vì vậy, chúng rất mạnh mẽ và can đảm trong việc biết được mình muốn gì và tìm cách để đạt được điều đó. Nếu không được các bậc phụ huynh ủng hộ một cách mù quáng ngay từ nhỏ, bạn sẽ không đủ tự tin để trụ lại sau khi phải nhận lời từ chối trong việc buôn bán. Tất nhiên, một số người vẫn phát triển được sự tự tin dù không được cha mẹ khuyến khích, nhưng theo kinh nghiệm của tôi, đó chỉ là những trường hợp ngoại lệ, không phải là quy luật.

Để quyết định lai lịch của các ứng viên, hãy hỏi những câu sau:

• Những sự kiện hay tác động nào trong tuổi thơ hình thành lên bản thân anh ngày nay?

• Hãy kể một vài thách thức lớn nhất trong cuộc đời của anh, chúng không nhất thiết phải liên quan đến công việc.

• Vụ buôn bán khó khăn nhất mà anh đã từng thực hiện là gì? (Hãy hỏi đầy đủ các chi tiết và từng bước cụ thể của trải nghiệm này.)

Nếu muốn tìm kiếm các lĩnh vực thành tựu để đánh giá xem ứng viên của bạn thật sự là một người thành công như thế nào, hãy sử dụng những gợi ý và câu hỏi sau:

• Hãy cho tôi biết về một khoảng thời gian khi anh phải đối mặt với những khó khăn chồng chất nhưng anh đã vượt qua chúng và thành công.

• Hãy kể cho tôi ba hay bốn điều khiến anh tự hào nhất về bản thân.

• Anh đã bao giờ thử và đạt đến một cấp bậc cao trong bất kỳ lĩnh vực nào thay vì việc chỉ sống cho qua ngày chưa?

Các lĩnh vực đạt thành tựu có thể bao gồm âm nhạc, thể thao, văn chương hay nghệ thuật. Rất nhiều nhân viên hàng đầu đạt được thành tựu ở các lĩnh vực khác.

Ví dụ: một lần, tôi làm việc với một nhân viên bán hàng rất am hiểu về thuật chiêm tinh. Muốn thành thạo bất kỳ lĩnh vực nào cũng cần phải có kỷ luật. Người nhân viên này cũng vậy, anh ta có các chương trình phần mềm kẻ vẽ bảng biểu và anh ta có thể nói chính xác về bạn – một công cụ tuyệt vời để tạo sự liên kết. Ngoài ra, anh ta cũng là một người nghiêm túc trong kinh doanh.

Để kiểm tra sự đồng cảm và khả năng liên kết của ứng viên, hãy hỏi những câu hỏi sau:

• Người bạn thân nhất của anh sẽ mô tả anh như thế nào?

• Trong số những người anh quen biết, ai là người có niềm tin lớn nhất vào anh? Tại sao?

• Kỷ niệm đáng nhớ nhất của anh là gì?

Những người có khả năng đồng cảm kém sẽ chỉ đưa ra những câu trả lời nhát gừng cho những câu hỏi trên. Họ không giỏi trong việc chia sẻ và điều đó sẽ được thể hiện rất rõ. Ngược lại, những người có nhiều mối quan hệ sẽ nói rất nhiều và họ sẽ thu phục được bạn với các câu chuyện về quá khứ của họ.

Những người có cái tôi lớn thường không ngần ngại nói cho bạn biết họ giỏi giang như thế nào. Đối lập với những quy tắc cư xử xã giao thông thường, đây thật sự là một điểm tích cực trong một nhân viên giỏi và bạn sẽ muốn cho họ cơ hội thể hiện những điểm mạnh của mình. Hãy yêu cầu các ứng viên xếp hạng bản thân theo thang điểm từ 1 đến 10 trên những mặt sau:

• Tham vọng

• Sự tự tin

• Khả năng đối mặt với lời từ chối

• Khả năng thiết lập những mối quan hệ tốt

• Thẩm định kỹ năng

• Khả năng tạo ra sự khao khát trong các khách hàng tiềm năng

• Kỹ năng hoàn tất nhiệm vụ

- Khả năng quản lý thời gian
- Kỹ năng thuyết trình
- Tư duy chiến lược
- Kiến thức thị trường
- Tự hoàn thiện bản thân
- Tạo lập mối quan hệ với những người gác cổng

Những nhân viên giỏi sẽ đánh giá cao bản thân trong tất cả các tiêu chí. Tuy nhiên, hãy cẩn thận vì những kẻ hay nhầm tưởng cũng sẽ làm vậy. Một vài người có cái mà tôi gọi là sự bạo dạn giả tạo. Đây thực chất chỉ là lớp vỏ ngoài che đậy sự thiếu tự tin sâu sắc mà rốt cuộc sẽ khiến họ chịu khuất phục trước nghịch cảnh. Vì vậy, việc tìm hiểu tại sao họ xếp hạng mình cao như vậy là cách để đào sâu hơn và tìm hiểu xem bạn thật sự đang có được một nhân viên như thế nào.

Tôi đã từng thuê một nhân viên bán hàng tỏ ra năng nổ tới mức tôi đã nghĩ: “Anh chàng này hoặc là thật sự vĩ đại hoặc hoàn toàn giỏi giang.” Trong ngày làm việc đầu tiên, anh ta đã làm việc khá hiệu quả và có được ba vụ bán hàng. Nhưng đến ngày thứ hai, anh ta không bán được gì. Và ngày thứ ba, tôi để ý thấy anh ta chỉ chủ yếu liên lạc với khách hàng bằng hình thức viết thư. Tôi yêu cầu anh ta phải sử dụng cả những hình thức liên lạc khác, đặc biệt là điện thoại và khi đó, tôi mới phát hiện ra rằng anh ta không được giỏi lắm trong việc giao dịch với khách hàng qua điện thoại. Triết lý của tôi với những nhân viên bán hàng là liên tục tạo áp lực cho họ và sẽ xảy ra

một trong hai trường hợp sau: họ sẽ chịu thua áp lực hoặc đứng dậy để nắm lấy cơ hội.

Môi trường bán hàng cần phải được cấu trúc sao cho ở đó, những người giỏi sẽ tồn tại và tỏa sáng còn những ai kém hơn sẽ phải tìm một công việc khác. Đây là một cuộc đua và bạn cần những nhà vô địch. Hãy chuyển những người không phải là các nhân viên bán hàng xuất chúng sang bộ phận chăm sóc khách hàng.

Tiếp theo, hãy tìm hiểu xem các ứng viên đánh giá bản thân họ so với những người giỏi nhất như thế nào. Hãy hỏi xem ai là nhân viên bán hàng giỏi nhất mà họ từng gặp. Nếu một ứng viên tự nhận mình là người giỏi nhất, hãy giao cho anh ta một công việc. Nếu họ đưa ra tên của một ai đó, hãy hỏi họ xem điều gì cho thấy sự khác biệt giữa họ và người mà họ vừa nêu tên. Đây là một cách khiến các ứng viên phải tự đánh giá bản thân và căn cứ trên đó để bạn có thể đánh giá họ.

Những người giỏi luôn mong muốn trở nên tốt hơn, vì vậy, hãy tìm hiểu xem họ tận tâm như thế nào với việc tự hoàn thiện bản thân. Hãy hỏi họ về những cuốn sách, đĩa CD và đĩa DVD mà họ xem gần đây nhất là gì. Khi còn là một nhân viên bán hàng, tôi đã luôn học hỏi kinh nghiệm từ mọi người. Tôi thường xuyên nghe các đĩa CD và đọc sách của các chuyên gia đào tạo bán hàng hàng đầu, cụ thể là tôi đã đọc cuốn Think and Grow Rich (Suy nghĩ và làm giàu) của Napoleon Hill sáu lần.

Phương pháp thăm dò cuộc sống và trải nghiệm cá nhân của các ứng viên như trên giúp bạn xác định được cụ thể cách suy nghĩ và cảm nhận của họ.

Bây giờ, khi họ đã trở nên thành thật và không quá thận trọng nữa, hãy thảo luận chi tiết về bản lý lịch của họ. Hãy hỏi họ những câu hỏi sau:

• Tại sao anh bỏ ba công việc gần đây nhất của mình?

• Anh cảm thấy không vui à? Tại sao?

• Hãy kể cho tôi về một nỗi thất vọng hay một sự bất đồng mà anh đã có với ông chủ cũ của mình và chuyện gì đã xảy ra.

• Hãy kể ra hai điểm chưa tốt của những ông chủ trước.

• Hãy kể ra hai trường hợp bạn bị một người giám sát phê bình.

Vấn đề ở đây là quyết định xem họ suy nghĩ như thế nào và xem họ có được sự đánh giá tốt từ những chỗ làm cũ hay không. Có lần, một ứng viên đã đưa ra câu trả lời như sau: “Có một lần tôi đã phải tìm cách sa thải ông chủ của mình vì ông ta đang phá hỏng công việc kinh doanh.” Sau buổi phỏng vấn, người quản lý bán hàng nói với tôi rằng ông ta sẽ không thuê ứng viên đó vì ông ta sợ rằng anh ta có thể làm điều tương tự như vậy với ông ta. Còn bạn sẽ làm gì trong trường hợp này?

Khi tìm hiểu chi tiết hơn, tôi buộc phải thừa nhận rằng ứng viên đó đã làm một việc đúng. Ông chủ của anh ta là một kẻ xuẩn ngốc và cần phải bị sa thải. Tất cả chúng ta đều có lúc gặp phải những ông chủ tồi. Nhưng thay vì chỉ than phiền, người này đã đứng lên vì lợi ích của cả công ty. Tuy nhiên, đây đồng thời là một sự thừa nhận gây khó khăn cho ứng viên vì nó cũng chỉ ra rằng anh ta là một kẻ chuyên gây rắc rối. Hãy nhớ rằng nếu bạn phản ứng tiêu cực với bất

cứ điều gì mà ứng viên nói, họ sẽ giữ im lặng hoặc chỉnh sửa lại những điều họ đang nói cho phù hợp với cái mà bạn muốn nghe. Mặt khác, nếu bạn phản ứng tích cực, các ứng viên sẽ có thể mở rộng những nhận xét của họ. Vì vậy, hãy giống như một cuốn sách mở trong giai đoạn này của buổi phỏng vấn.

Sai lầm trong việc tuyển dụng là rất dễ mắc phải; bạn sẽ thấy rằng cách tiếp cận thăm dò sẽ làm giảm được số lượng tuyển dụng không thích hợp. Tôi thường bắt đầu với tuổi thơ của họ và sau đó kiểm tra thông tin về kinh nghiệm làm việc của họ cuối cùng. Bạn sẽ có được nhiều câu trả lời thành thật hơn theo cách đó. Khi gắn kết được với tuổi thơ của họ, bạn sẽ có thể dễ dàng có được câu chuyện thẳng thắn về mọi điều khác.

Tấn công

Giờ đây, chúng ta đang ở phần cuối của buổi phỏng vấn. Bạn đã thăm dò được về họ một cách sâu sắc. Bạn có thể cảm nhận được rằng mình đã tìm được một nhân viên tuyệt vời, nhưng có thể bạn vẫn sẽ phải ngạc nhiên về những điều xảy ra khi bạn "tấn công". Hãy thử nói một điều gì đó đại loại như: "Anh có vẻ là một người tử tế, nhưng tôi chỉ có một vị trí trống. Tôi cần một nhân viên giỏi thật sự. Đây là một lĩnh vực mang tính cạnh tranh lớn và tôi vẫn còn hồ nghi rằng liệu các kỹ năng chuyên biệt và tính cách của anh có thích hợp vị trí này hay không. Nói thực thì tôi không có được ấn tượng anh là một nhân viên giỏi."

Hãy lịch thiệp, nhưng đừng tỏ ra nhân nhượng. Và bạn sẽ phải ngạc nhiên vì số lượng người suy sụp. Bạn có thể nghĩ rằng mình đã có được ứng viên hoàn hảo nhưng khi bạn nói với họ rằng theo bạn, họ không có khả năng và họ ngay lập tức đồng ý và cảm ơn bạn đã bỏ

thời gian. Hãy để người đó ra đi. Những nhân viên giỏi không bao giờ suy sụp. Họ có niềm tin cực kỳ to lớn vào bản thân và chẳng điều gì có thể thuyết phục họ rằng họ không thể làm bất kỳ công việc nào. Thậm chí, khi bạn nói với họ rằng bạn nghĩ họ không đủ năng lực, họ có thể nghĩ rằng: “Hãy xem lại mình đi, ông là đồ ngớ ngẩn.” Vì vậy, đôi lúc, bạn có thể phải gợi ý mời họ quay lại bằng cách hỏi: “Anh nghĩ gì về những điều tôi vừa nói?”

Hãy thận trọng trong việc sử dụng một lời từ chối mạnh mẽ thay vì một lời tấn công nhẹ nhàng như: “Anh vẫn chưa thuyết phục được tôi.” Đây là một lời mời đối với các ứng viên để họ tiếp tục bán giá trị của mình. Khi sử dụng đòn tấn công, bạn phải tạo ra một khoảnh khắc mà họ thật sự tin rằng bạn nghĩ họ không có đủ năng lực.

KHEN THƯỞNG CÁC NHÂN VIÊN GIỎI

Khía cạnh cuối cùng của việc tuyển dụng các nhân viên giỏi là làm cách nào tạo ra mối quan hệ dựa trên thành tích với rất ít hoặc không có tiền lương cơ bản. Có rất nhiều cách để làm được việc này. Ví dụ: một người cho đăng quảng cáo tuyển nhân viên mới với mức lương chín đô-la một giờ cộng thêm tiền hoa hồng. Mức lương cơ bản này không phải là nhiều – tất nhiên cũng không đủ để thu hút các nhân viên giỏi – nhưng bù lại, cơ cấu tiền hoa hồng mà anh ta đưa ra lại nhiều đến mức một nhân viên giỏi có thể kiếm được 92.000 đô-la mỗi năm. Với khoản tiền đó, anh ta hoàn toàn có thể tìm được một nhân viên giỏi đồng ý làm việc trong lĩnh vực của anh ta. Nhưng muốn vậy, anh ta phải cho họ thấy rõ giá trị của phần thưởng dành cho họ. Vấn đề đặt ra với anh ta là: “Anh muốn thu hút được những nhân viên giỏi hay những nhân viên với tài năng chỉ đáng giá chín đô-la một giờ?” Tất nhiên, anh ta muốn tuyển dụng

được những nhân viên giỏi. Vì thế, cần phải thay thông báo tuyển dụng cũ bằng một thông báo tuyển dụng mới với nội dung: “Nếu là một nhân viên giỏi, bạn có thể kiếm được 100.000 đô-la.” Quảng cáo này đã nhanh chóng thu hút được sự quan tâm của nhiều người.

Hãy thưởng các nhân viên giỏi thật hậu hĩnh và bạn sẽ thấy được hiệu quả của nó. Vài năm trước, tôi bước vào văn phòng ông chủ của mình để xin thôi việc. Ông ta rất bất ngờ và dùng quyền lực để yêu cầu tôi ở lại nhưng điều đó không có ý nghĩa gì với tôi. Sau đó, ông ta gọi nhân viên kế toán đến và ký một tấm séc 5.000 đô-la để giữ chân tôi lại. Ngoài ra, ông ta còn thưởng riêng cho tôi một triệu đô-la. Khoản tiền thưởng đó làm tôi cảm thấy thoải mái và tôi đã ở lại.

Các thông báo tuyển dụng nên đưa ra thông tin về số tiền nhiều nhất mà một người có thể kiếm được, ngay cả trong vài năm. Ví dụ: nếu bạn kinh doanh bất động sản, hãy ước tính khoản tiền hoa hồng cho các nhân viên bán hàng. Theo một chuyên gia trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản, con số ước tính có thể là: sau bốn năm, một nhân viên bán hàng có thể kiếm được 330.000 đô-la. Sử dụng thông tin tuyển dụng này, chúng tôi đã thu hút được sự quan tâm của rất nhiều sinh viên mới tốt nghiệp. Như vậy, bạn chỉ phải trả lương cứng cho nhân viên là 2.000 đô-la mỗi tháng, trong khi số tiền thưởng lại là động lực thúc đẩy các nhân viên cố gắng làm việc tốt nhất. Bên cạnh đó, hãy hình dung ra cảnh con của bạn trở về nhà với thông tin tuyển dụng chỉ ra rằng cô ấy có thể sẽ kiếm được 330.000 đô-la trong bốn năm. Bạn có nghĩ rằng với khoản tiền thưởng đó, bạn sẽ giúp con mình có được công việc đó – thậm chí vẫn phải trợ cấp và để cô ấy sống ở nhà lâu hơn không?

Một khách hàng khác của tôi làm việc trong lĩnh vực bảo hiểm. Một nhân viên bán bảo hiểm cần rất nhiều thời gian để tạo thu nhập, nhưng phần thưởng sẽ vô cùng to lớn nếu bạn có được một cuốn sách lớn về kinh doanh. Và các khách hàng mua bảo hiểm sẽ cung cấp thu nhập dư ra. Nhưng nhân viên bán hàng luôn được khích lệ tìm kiếm việc kinh doanh mới. Chúng tôi đã giảm số phần trăm mà đại diện bán hàng có thể kiếm được từ kinh doanh thặng dư mỗi năm. Vì vậy, trong năm đầu tiên, nhân viên bán hàng có thể kiếm được 30% hoa hồng cho tất cả việc kinh doanh. Trong năm thứ hai, họ tiếp tục kiếm được 30% hoa hồng cho các thương vụ mới nhưng chỉ kiếm được 20% cho các thương vụ đang diễn ra từ công ty của khách hàng của năm trước. Năm thứ ba và các năm sau đó, thương vụ mới vẫn kiếm được 30% nhưng các thương vụ đang diễn ra rớt xuống chỉ còn kiếm được 10%. Vì vậy, các tổ chức bán hàng luôn có một động lực mạnh mẽ để tìm kiếm các thương vụ mới.

CÁCH ĐỂ CÁC CÔNG TY MỘT THÀNH VIÊN CŨNG CÓ THỂ TUYỂN DỤNG ĐƯỢC NHÂN TÀI

Trong một buổi hội thảo chuyên đề, tôi đã gặp một nhà thiết kế đồ họa. Anh ta chưa từng tuyển dụng thêm bất cứ nhân viên bán hàng nào. Anh ta tự lo liệu mọi việc: thiết kế, tìm khách hàng và cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Do đó, anh ta chỉ có thể làm được một việc duy nhất trong từng giai đoạn cụ thể. Khi cung cấp dịch vụ cho khách hàng thì anh ta không thể tìm thêm các vụ làm ăn mới. Khi dự án kết thúc, anh ta lại phải theo đuổi để có thêm việc mới. Vì thế, công việc làm ăn của anh ta không mấy tiến triển. Tôi đã nói chuyện và gợi ý cách giải quyết vấn đề với anh ta:

Tôi: *Đối với anh, một dự án mơ ước là như thế nào?*

Anh ta: *Một hợp đồng với mức giá thỏa thuận cao.*

Tôi: *Anh kiếm được bao nhiêu từ một hợp đồng như vậy?*

Anh ta: *Khoảng 25.000 đô-la.*

Tôi: *Vậy anh sẵn lòng chi ra bao nhiêu phần trăm trong số đó để kiếm được những dự án như vậy?*

Anh ta: *Tôi có thể cho đi 20% mà vẫn thấy vui vẻ.*

Tôi: *Số đó tương đương với 5.000 đô-la.*

Anh ta: *Đúng.*

Tôi: *Vậy mỗi tháng anh có thể giải quyết được bao nhiêu dự án như vậy?*

Anh ta: *Có lẽ là bốn dự án mỗi tháng.*

Tôi: *Vậy 5.000 đô-la nhân với bốn dự án mỗi tháng là 20.000 đô-la. Hãy đăng thông tin này trên báo và anh có thể có được những nhân viên giỏi.*

Và đây là cách nhà thiết kế đồ họa có thể kiếm được một người làm việc toàn thời gian để kiếm cho anh ta thêm nhiều thương vụ và duy trì các dự án. Dù bạn đang kinh doanh trong lĩnh vực nào, luôn có cách để bạn có được nhiều thương vụ hơn nếu bạn làm theo tất cả những lời khuyên trong cuốn sách này: hãy sẵn lòng chia sẻ sự giàu có của mình và sẽ luôn có những nhân viên giỏi giúp bạn xây dựng công ty của mình. Tuy nhiên, đây mới chỉ là chỉ dẫn mang tính chiến

lược. Hãy tiếp tục đọc các chương sau để tìm hiểu chi tiết, cụ thể cách thức thu hút khách hàng.

CÁCH THỨC QUẢN LÝ MỘT NHÂN VIÊN GIỎI

Khi đã tuyển dụng được một nhân viên giỏi, bạn cần phải có chiến lược để giữ chân người đó trong tổ chức của mình. Các nhân viên giỏi thường có chung một đặc điểm là hay thay đổi chỗ làm. Họ là những người sáng tạo, thông minh và biết rõ về mình. Thông thường, họ thấy nản chí khi làm việc trong các tổ chức và cuối cùng kết thúc bằng việc xây dựng công ty của chính mình.

Chìa khóa để giữ chân các nhân viên giỏi là không bao giờ từ chối họ. Hãy khai thác nguồn năng lượng của họ hoặc đặt ra cho họ một vài chướng ngại vật cần vượt qua để có được cái họ muốn. Đây là một ví dụ về cách đối phó lại với một nhân viên giỏi:

Nhân viên giỏi: *Này, ông chủ! Nếu có được mối liên hệ tốt hơn giữa các bộ phận trong công ty, tôi tin là doanh số bán hàng của chúng ta sẽ tăng lên. Tôi có thể thu xếp một chương trình cho việc đó không?*

Bạn: *Một ý tưởng tuyệt vời! Thế này nhé, nếu anh kiếm thêm được ba vụ làm ăn mỗi tháng trong vòng ba tháng tới, tôi sẽ để anh tiến hành ý tưởng đó.*

Khi bị từ chối hoặc bị xúc phạm đến một chút lòng tự trọng, hãy để mặc lòng tự trọng của bạn trong giây lát. Đây là cách bạn cần ứng xử khi một nhân viên giỏi bình phẩm về một thứ mà bạn vừa tạo ra:

Nhân viên giỏi: *Mẫu quảng cáo này thật tồi tệ. Chúng ta nên có một cái tốt hơn.*

Bạn: *Tôi đã thiết kế cái mà anh vừa chê, nhưng không sao! Chúng ta hãy cùng xem anh có thể nghĩ ra điều gì.*

Không cần thiết phải phản ứng lại hay thủ thế. Hãy điều khiển năng lượng của họ, thách thức họ và xem cái mà họ có thể tạo ra. Những nhà quản lý tuyệt vời luôn biết cách lợi dụng một cái tôi lớn.

Nhân viên giỏi: *Tôi hoàn toàn có thể làm tăng doanh số bán hàng.*

Bạn: *Tôi sẽ tin vào những gì mình được nhìn thấy. Nói miệng thì ai chả làm được.*

Càng thách thức các siêu nhân viên của mình nhiều, bạn càng khuyến khích bọn họ đạt được nhiều thành tích hơn. Nhưng đừng quên khen ngợi họ khi họ đáp ứng và vượt qua những thách thức của bạn.

CHÚ Ý CHO VIỆC TUYỂN DỤNG

Chương này tập trung chủ yếu vào các tài năng bán hàng vì họ là những người đi đầu trong hầu hết các tổ chức và là nhân tố quan trọng đối với thành công của bạn. Nhưng phần lớn những gì được phác họa ở đây cũng có thể được chỉnh sửa cho phù hợp với các bộ phận khác. Dù bạn đang muốn tìm nhân viên cho vị trí nào, hãy chia nhỏ nó thành những vùng kỹ năng cần thiết cho công việc và yêu cầu các ứng viên xếp loại bản thân họ trong những vùng kỹ năng đó. Phương pháp thư giãn-thăm dò-tấn công là một công cụ để phỏng vấn, nhưng nó chỉ có hiệu quả khi muốn tuyển dụng nhân viên bán hàng. Trong trường hợp muốn tìm kiếm một nhân viên cho lĩnh vực khác, hãy nói những điều như: “Tôi ước mình có hơn một vị trí trống bởi tôi thật sự thích anh. Nhưng đáng tiếc chúng tôi chỉ còn một vị trí

và tôi đang tự hỏi liệu anh có thật sự phù hợp với vị trí đó không." Hãy khiến cho tất cả các ứng viên chào bán giá trị của bản thân cho mỗi vị trí. Đây thực chất chỉ là một bài kiểm tra xem mọi người sẽ đối đầu với nghịch cảnh như thế nào và xác định xem họ sẽ phù hợp với vị trí nào, một nhân viên lễ tân hay một giám đốc tài chính. Việc tấn công sẽ đem lại hiệu quả rất đáng chú ý đối với những người bạn đang phỏng vấn.

Trên thực tế, mọi nguyên tắc tuyển dụng nhân viên giỏi cũng có thể được áp dụng đối với các vị trí không phải nhân viên bán hàng, bao gồm cả cách khen thưởng họ. Ví dụ: một khách hàng của tôi là chủ của một công ty kinh doanh làm khung tranh lớn (làm khung cho tranh vẽ và các bản in). Tôi đã gợi ý công ty tạo ra một kế hoạch trả lương dựa trên số lượng khung không có lỗi làm được mỗi ngày. Căn cứ trên thành tích của người làm khung giỏi nhất, chúng tôi đưa ra tiêu chuẩn sao cho mọi người có thể kiếm được nhiều tiền hơn nếu họ làm được như anh ta. Bạn có thể cơ cấu thu nhập xung quanh thành tích, cho dù vị trí đó thuộc lĩnh vực nào.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Bây giờ, hãy nhìn lại danh sách các ý tưởng hay công việc cần đến các nhân viên giỏi để giúp công ty hay bộ phận của bạn phát triển hoặc cải thiện hơn. Hãy đọc lại những kế hoạch của bạn và nghĩ xem điều này có ý nghĩa và giá trị gì đối với công ty của mình. Viết một bản mô tả công việc thú vị về những gì bạn mong đợi ở những nhân viên sẽ thực hiện được. Sau đó, hãy nghĩ xem họ có thể kiếm được bao nhiêu hay bạn có thể trả cho họ bao nhiêu trong số họ kiếm về? Hãy biến thành tích thành động cơ thúc đẩy họ. Cuối cùng, hãy đăng thông báo tuyển dụng với nội dung: "Nếu là một nhân viên

giỏi, bạn có thể kiếm được [chèn một con số cụ thể vào đây].” Làm theo các bước trên có thể giúp bạn dễ dàng thu hút một nhân viên giỏi.

Để bạn có thể dễ dàng hình dung, đây là một mẫu quảng cáo hoàn thiện cho việc tuyển dụng nhân viên bán hàng:

THÔNG BÁO TUYỂN NHÂN VIÊN BÁN HÀNG VỚI MỨC LƯƠNG TỪ 50.000 ĐÔ-LA ĐẾN 300.000 ĐÔ LA

Đừng gọi đến cho chúng tôi nếu bạn không phải là người giỏi nhất và có thể chứng minh được điều đó. Nếu khả năng của bạn chỉ ở mức trung bình, bạn sẽ kiếm được 50.000 đô-la, nếu tốt hơn, bạn có thể kiếm được 150.000 đô-la và sẽ là 300.000 đô-la nếu bạn là một nhân viên xuất sắc. Công ty chúng tôi chủ yếu hoạt động trong lĩnh vực [gõ tên lĩnh vực vào đây], nhưng chúng tôi sẽ chỉ thuê những nhân viên giỏi chứ không phải những người chỉ biết làm nền. Tuổi tác không phải là vấn đề, miễn là bạn phải là người có năng lực thật sự. Những ứng viên đáp ứng yêu cầu của chúng tôi sẽ được đào tạo sau đó. Lương cứng thấp nhưng những phần thưởng lớn sẽ cho bạn 300.000 đô-la và hơn thế mỗi năm.

Nếu bạn là người có khả năng giao tiếp, năng động, có khả năng thuyết trình và có đầy đủ các kỹ năng bán hàng, hãy đến và bắt đầu xây dựng sự nghiệp của chính mình ở công ty của chúng tôi. Là một công ty có danh tiếng, chúng tôi thật sự cần những nhân viên giỏi để mang về những vụ làm ăn tốt nhất. Hãy gửi e-mail và hồ sơ xin việc đến:

Quảng cáo trên quả là mơ ước đối với bất kỳ nhân viên bán hàng xuất chúng nào.

KẾT LUẬN

Muốn có được Cỗ máy bán hàng tối ưu, bạn cần phải có được những nhân viên bán hàng tốt nhất. Hãy sử dụng bản kế hoạch chi tiết trong chương này để thiết lập thông tin tuyển dụng cho công ty hay bộ phận của bạn. Nhưng cũng đừng quên cho thêm kỷ luật và quyết tâm sắt đá của bạn vào trong hỗn hợp đó. Để tạo ra một đội ngũ nhân viên giỏi cần có cả thời gian và lòng kiên trì. Đừng vội nản chí nếu người đầu tiên hoặc thậm chí vài người đầu tiên bạn tuyển dụng làm việc không hiệu quả. Tại công ty cũ của tôi, chúng tôi đã phải tuyển đến tám nhân viên bán hàng mới có thể tìm ra nhân viên bán hàng hiệu quả nhất. Biết trước rằng việc này sẽ xảy ra, vì vậy, chúng tôi đã chuẩn bị một thủ tục cho việc tăng tốc quá trình đó lên và loại bỏ những người không làm được việc. Nếu không phải là những người xuất sắc, họ sẽ nhanh chóng phải ra đi.

Các hội thảo cũng có thể giúp bạn tạo ra các chu trình đáp ứng nhu cầu của riêng công ty hay bộ phận của bạn. Hãy bền bỉ theo dõi nó. Với chiến lược đơn giản (xác định, tuyển dụng và giữ chân các ngôi sao), tôi đã giúp nhiều công ty tăng doanh số bán hàng của họ lên rất nhiều. Hãy biết tận dụng khả năng của những nhân viên giỏi.

6. NGHỆ THUẬT LÔI CUỐN NHỮNG KHÁCH HÀNG TỐT NHẤT

Cách nhanh nhất, ít tốn kém nhất để tăng doanh thu bán hàng

Chiến lược sau đây đã giúp khá nhiều công ty tăng gấp đôi doanh số bán hàng của mình nhanh hơn bất kỳ công thức hay khái niệm nào khác. Hãy phân tích ý nghĩa của lời nhận định sau: số lượng "khách hàng tốt nhất" luôn luôn ít hơn số lượng của tất cả các khách hàng. Câu này có nghĩa là việc tiếp thị tới những khách hàng tốt nhất sẽ ít tốn kém hơn việc phải đi tiếp thị tới tất cả các khách hàng. Chi phí cho việc tiếp thị bằng cách gửi thư chào hàng tới 100 "khách hàng tốt nhất" rõ ràng là tốn ít hơn việc gửi thư chào hàng tới toàn bộ 10.000 khách hàng. Nhưng việc bạn có thể giành được khách hàng hay không lại phụ thuộc vào cách bạn tiếp thị và bán hàng cho họ. Khi còn là một nhân viên bán hàng, cụ thể là bán dịch vụ quảng cáo cho một tạp chí, tôi đã tiến hành điều tra và thu về kết quả, đó là có 2.200 khách hàng mua quảng cáo tiềm năng. Tôi đã tiếp tục làm một phân tích thị trường và tìm ra rằng 167 công ty trong số đó mua 95% các quảng cáo trong bốn tờ tạp chí hàng đầu. Điều này có ý nghĩa vô cùng quan trọng bốn tờ tạp chí này đang có được những hợp đồng quảng cáo có giá trị nhất trên thị trường. Những người mua quảng cáo này không hề có mặt trong tờ tạp chí của chúng tôi và tại thời điểm đó, chúng tôi đang đứng vị trí thứ 15 trong danh sách các công ty có thị phần trong lĩnh vực này.

Bằng việc tập trung sự chú ý vào 167 khách hàng mơ ước trên, tôi đã có thể thu hút được 30 khách hàng trong số đó quảng cáo trên tờ tạp chí của chúng tôi trong năm đầu tiên. Thật bất ngờ, ban lãnh đạo của các công ty khác – những người chưa bao giờ biết đến chúng tôi – bây giờ lại có nhu cầu được tìm hiểu sâu hơn về chúng tôi từ mọi góc độ. Và chỉ trong vòng sáu tháng, chúng tôi đã có thêm 28 công ty trong số 167 công ty trên đăng quảng cáo trên tờ tạp chí của chúng tôi. Chỉ tính riêng việc này đã làm tăng gấp đôi doanh thu từ quảng cáo của tờ tạp chí. Đây là những khách hàng lớn. Khi đến đăng ký quảng cáo, họ yêu cầu bài quảng cáo về công ty của họ phải được đặt ở những vị trí quan trọng và nổi bật. Còn trước đó, chúng tôi vẫn phải ngồi kiếm từng chút lợi nhuận từ việc đăng quảng cáo chiếm chỉ 1/3, 1/4 trang và thi thoảng có vài quảng cáo chiếm 1/2 trang. Doanh thu của chúng tôi tăng gấp đôi trong năm tiếp theo cùng với việc tiếp tục duy trì quảng cáo cho những khách hàng tốt nhất và thu hút thêm được 30 khách hàng nữa. Trong năm thứ ba tiếp sau đó, chúng tôi lại tăng doanh thu lên gấp đôi, đồng thời có được toàn bộ số khách hàng còn lại trong số 167 khách hàng tốt nhất.

Khi tôi làm tăng gấp đôi doanh thu trong năm thứ ba liên tiếp, ông chủ của tôi nói: “Cậu có chắc là chúng ta không đang nói dối, lừa đảo hay ăn cắp cái gì đấy chứ? Trong suốt những năm làm việc của mình, tôi chưa từng thấy ai có thể tăng gấp đôi doanh số bán hàng trong ba năm liên tiếp.”

Tất nhiên là chúng tôi không thực hiện bất cứ hành vi nào như vậy. Đơn giản chỉ là chúng tôi đang tiếp thị và bán hàng theo cách thức tốt hơn các đối thủ khác. Đó chính là cách chúng tôi xây dựng Cỗ máy bán hàng tối ưu với các trình tự thủ tục và phương thức hoạt

động cho công việc bán hàng mà tất cả những người bán hàng đều phải tuân theo. Từng khía cạnh của vấn đề này sẽ được đề cập đến trong các chương kế tiếp của cuốn sách này.

Những khách hàng tốt nhất mua nhiều hơn, nhanh hơn và thường xuyên hơn những khách hàng bình thường. Đây chính là những khách hàng lý tưởng của bạn. Dù có đang bận làm việc gì, bạn cũng nên bỏ thêm một chút nỗ lực để thu hút sự chú ý của họ. Tôi gọi chiến lược này là Nỗ lực đạt được những khách hàng mơ ước. Đây là một kế hoạch hướng tới 100 (hoặc bất kỳ con số nào mà bạn cho là thích hợp) khách hàng mơ ước của bạn liên tục, không ngừng nghỉ cho tới khi họ chịu mua sản phẩm hay sử dụng dịch vụ mà bạn cung cấp. Mục tiêu của chương trình Những khách hàng mơ ước là chuyển dần các khách hàng lý tưởng từ giai đoạn: "Tôi chưa bao giờ nghe đến tên của công ty đó" đến giai đoạn: "Sao tôi suốt ngày nghe nói đến công ty đó, nó là cái gì vậy?" và rồi: "Tôi cho rằng mình đã từng nghe đến công ty đó", tiếp đó là: "Phải rồi, tôi đã từng nghe nói đến công ty đó" và rồi cuối cùng là: "Đúng, tôi có làm ăn kinh doanh với công ty đó".

Trong chương này, bạn sẽ tìm hiểu về chiến lược để có được những khách hàng mơ ước của mình. Bạn cũng sẽ tìm thấy các ý tưởng sáng tạo để đạt được sự quan tâm chú ý của những khách hàng tốt nhất đó. Bạn sẽ biết cách tập trung những nỗ lực của mình vào những khách hàng tốt nhất hoặc những vùng dân cư tốt nhất (nếu bạn bán sản phẩm phục vụ người tiêu dùng) và cách để duy trì sự tập trung đó trong thời gian dài nhờ quyết tâm và kỷ luật sắt đá. Hãy nắm vững điều này và bạn sẽ thấy được một sự gia tăng ngoạn mục trong thu nhập của mình. Tập trung vào các khách hàng mơ ước với

nỗ lực đặc biệt và sự tận tâm hết mình là cách nhanh nhất để phát triển bất kỳ công ty nào.

VIỆC BÁN HÀNG TỪ CÔNG TY ĐẾN CÔNG TY

Một khách hàng của tôi chuyên bán các gói viện trợ nghiên cứu cho các công ty luật. Trong các công ty luật lớn, một hội viên quản lý có vai trò như một Giám đốc điều hành của các công ty khác. Họ có một hội đồng quản trị giúp quản lý công ty và đưa ra các quyết định. Tiếp đó là các hội viên cấp cao của từng chuyên ngành – sở hữu trí tuệ, giải quyết tranh chấp, phá sản, v.v... Dưới đó là các luật sư, nhân viên pháp lý, nhân viên giám sát kỹ thuật, nhân viên thuộc hệ thống thông tin,...

Do khách hàng của tôi bán các sản phẩm thuộc lĩnh vực nghiên cứu, nên anh ấy phải làm việc với các nhân viên giám sát kỹ thuật vì đó là những người quản lý các công cụ nghiên cứu. Nếu có một sản phẩm mang tính cách mạng, bạn có thể sẽ phải hẹn gặp và cố gắng gây ấn tượng với một nhân viên giám sát kỹ thuật nào đó. Các nhân viên giám sát kỹ thuật trong một vài công ty có tầm ảnh hưởng rất lớn đối với các cổ đông, nhưng phần nhiều thì không phải như vậy. Bạn có thể phải dành cả tiếng đồng hồ cho việc tiếp thị và bán sản phẩm của mình cho người giám sát kỹ thuật trong khi họ chỉ phải tốn năm đến 10 phút cho việc giải thích về sản phẩm hay dịch vụ của bạn với các luật sư mà bạn muốn gặp.

Vì vậy, thử thách với khách hàng của tôi là xây dựng một chương trình trong đó có thể bỏ qua bước gặp mặt với người giám sát kỹ thuật và gặp trực tiếp ban quản lý. Nếu bạn gọi đến một hội viên công ty luật và nói: “Tôi có một gói hỗ trợ nghiên cứu tuyệt vời có thể giúp các ngài hoạt động hiệu quả hơn”, người đó thường sẽ

chuyển cho bạn nói chuyện với người giám sát kỹ thuật. Vì vậy, thay vì đề nghị trực tiếp với họ, chúng tôi đã thiết kế một buổi hội thảo giáo dục với chủ đề: “Năm thách thức lớn nhất mà các công ty luật đang phải đối mặt”. Chúng tôi gọi điện và mời 50 hãng luật hàng đầu tham gia khóa học miễn phí: “Tôi chắc rằng quý công ty đã từng nghe về công ty chúng tôi. Trong suốt 50 năm qua, chúng tôi đã và đang giúp cho các hãng luật hoạt động thành công hơn. Gần đây, chúng tôi có tổ chức một cuộc nghiên cứu về những vấn đề đang xảy ra đối với thị trường pháp lý và chúng tôi đã tìm ra một vài thách thức nghiêm trọng mà các luật sư sẽ phải đối mặt trong thiên niên kỷ mới. Vì sự tồn tại của công ty chúng tôi phụ thuộc rất nhiều vào sự thành công của công ty các ngài nên chúng tôi muốn đảm bảo chắc chắn rằng các ngài được cung cấp những kết quả nghiên cứu này và có thể ngăn chặn mọi vấn đề khó khăn trước khi nó xảy ra. Chúng tôi sẽ trình bày cô đọng và súc tích những kết quả nghiên cứu này với các công ty luật hàng đầu trong buổi hội thảo tới. Trên thực tế, chúng tôi đang có mối quan hệ làm ăn với [nêu tên một công ty luật hàng đầu khác] và đang tiếp tục thu xếp để trình bày kết quả nghiên cứu này tại một trong các buổi họp ban quản lý của họ. Chúng tôi rất mong được dàn xếp mọi công việc để đảm bảo rằng quý công ty cũng được tiếp cận với những thông tin nghiên cứu quan trọng này.”

Cách tiếp cận này chứa đựng một vài yếu tố giúp nó thành công. Thứ nhất, hãy để ý đến cách sử dụng nỗi sợ hãi như một động cơ thúc đẩy. Việc đến gặp các thành viên cấp cao nhất sẽ dễ dàng hơn rất nhiều nếu bạn khiến họ cảm thấy mình đang phải đối mặt với “các thách thức”, chứ không phải là khi bạn đến và đưa ra một lợi ích hiện thời chưa thể thấy rõ. Cũng như vậy, cụm từ sự kiểm chứng xã hội có vai trò khá quan trọng ở đây. Điều đó có nghĩa là: “Nếu tất

cả mọi người làm việc đó, tôi cũng có thể làm việc đó." Một ví dụ vô cùng thú vị về cách mà sự kiểm chứng xã hội đã định hình xã hội. Một số người trẻ tuổi được sinh ra sau này có thể không biết, nhưng từng có một thời, việc chung sống với một người mà mình chưa kết hôn bị coi là nỗi nhục nhã, ô danh trong xã hội. Và chắc chắn, bạn sẽ không bao giờ để mình có một đứa con ngoài giá thú. Nhưng ngày nay, ở nước Mỹ, ngoài các gia đình cực kỳ mộ đạo thì hầu hết những người mà tôi quen biết đều chung sống với người mình yêu trước khi kết hôn với nhau. Các ngôi sao Hollywood chính là những người đi đầu trong việc phá vỡ điều cấm kỵ này, mở đường cho phần còn lại của xã hội hành động theo.

Hay nếu đặt vào một hoàn cảnh kinh doanh thì "khi những khách hàng tốt nhất tham gia mua hàng, họ sẽ thúc đẩy những khách hàng khác cùng đến mua hàng." Trong đoạn lời mời ở trên, hãy chú ý đến ngôn ngữ: "Chúng tôi sẽ trình bày kết quả nghiên cứu này với tất cả các công ty luật hàng đầu. Trên thực tế, chúng tôi đang có mối quan hệ làm ăn với [nêu tên một công ty luật hàng đầu khác] và đang tiếp tục thu xếp để trình bày kết quả nghiên cứu này tại một trong các buổi họp ban quản lý của họ. Chúng tôi rất mong được dàn xếp mọi công việc để đảm bảo rằng quý công ty cũng được tiếp cận với thông tin nghiên cứu quan trọng này." Hãy để ý rằng chúng tôi không nói rằng: "Chúng tôi đã trình bày những thông tin này cho người này, người kia." mà chúng tôi đã nói rằng: "chúng tôi có mối quan hệ làm ăn với…" và "đang thu xếp để trình bày kết quả nghiên cứu này cho…" Đây chính là sự thật.

Tôi luôn tuân thủ một luật lệ khi bán hàng, đó là: không bao giờ nói dối. Hãy đảm bảo rằng bạn đang nói sự thật. Chúng tôi đang nói sự thật nhưng ấn tượng chúng tôi tạo ra lại khiến người nghe cảm thấy

sự việc đó đã diễn ra rồi. Bằng việc nêu tên các công ty hàng đầu khác, chúng tôi đã nhanh chóng thu hút được sự chú ý của các đối thủ của họ. Ít nhất chúng tôi cũng phải tạo dựng mối quan hệ làm ăn với tất cả các công ty lớn để đảm bảo những gì chúng tôi đã nói là sự thật. Trên thực tế, chúng tôi đã gọi cho họ vào cùng một ngày. Nếu có ai đó kiểm tra lại thông tin thì một công ty khác có thể nói: "Ồ, chúng tôi có nghe nói về họ nhưng chúng tôi vẫn chưa có dự định gì hết" nhưng vấn đề là ở chỗ chúng tôi, trên thực tế, có "quan hệ" với tất cả các công ty lớn cùng một lúc.

Trước khi thực hiện những việc này, khách hàng của tôi đã không thể hẹn gặp thậm chí chỉ một cổ đông của công ty. Nhưng giờ đây, anh ta lại đang thuyết trình cho toàn bộ ban quản lý của các công ty luật với những kết quả đáng ngạc nhiên. Ví dụ: vào cuối buổi thuyết trình cho ban quản trị của công ty luật lớn nhất thành phố, công ty đó đã mua hầu hết mọi thứ mà người đại diện công ty có để bán.

Khi sử dụng các phương pháp bán hàng trên, bạn phải đảm bảo rằng mục tiêu đầu tiên của mình là phục vụ khách hàng. "Bài phát biểu trên sân vận động" hay "câu chuyện cốt lõi" trên hoàn toàn thuần nhất và chứa đầy các dữ liệu tuyệt vời và hữu ích về các công ty luật và các thách thức đối với họ. Nếu muốn một thảm họa xảy ra, hãy hứa hẹn với họ về một khóa học thật sự lý thú và bổ ích và rồi đừng giữ lời hứa đó. Bạn sẽ thấy mọi người có mặt trong phòng họp vừa bối rối, vừa bực tức về khoảng thời gian bị lãng phí của họ.

Tuy nhiên, trong trường hợp này, những thông tin chúng tôi đưa ra thật sự lý thú và thậm chí chúng tôi còn thêm vào bài thuyết trình một chút hài hước. Theo thống kê của Liên hiệp Luật gia Mỹ, tỷ lệ luật sư của Mỹ đã tăng từ một luật sư trong số 700 dân của 30 năm

về trước lên thành một luật sư trong số 300 dân ngày nay. Thậm chí, ở San Francisco cứ 66 người lại có một luật sư và ở thủ đô Washington, cứ 23 người lại có một luật sư. Và cứ với tốc độ này thì đến năm 2052, mọi người trên đất Mỹ đều sẽ trở thành luật sư. Những người tham dự buổi họp đều cười ồ lên với giả thuyết đó nhưng những dữ liệu trên đã cho thấy trong một vài năm gần đây, khi số lượng luật sư ngày càng tăng, thì số lượng các đơn đặt hàng lại có xu hướng chựng lại. Điều này có ý nghĩa gì? Nghĩa là càng có thêm nhiều luật sư thì số lượng tiền chi cho mỗi luật sư sẽ ngày càng ít hơn. Buổi hội thảo định hướng tiếp tục chỉ ra rằng luật sư không phải là những người duy nhất đi thưa kiện. Ngày nay, khách hàng là các công ty cũng đang đi kiện các công ty luật với một tỷ lệ đáng báo động: 40% trong số tất cả các công ty luật lớn sẽ phải đối mặt với một vụ kiện tụng tranh chấp lớn từ một trong số các khách hàng của họ.

Tất cả những thông tin này có thể được lấy từ hàng trăm nguồn có sẵn, nhưng cái mà chúng tôi đã làm được là liên kết chúng thành một nguồn của riêng mình với tính chất là sự định hướng, kinh nghiệm giáo dục đáng ngạc nhiên và rất hữu ích đối với ngành pháp lý. Phần cuối cùng của buổi hội thảo tập trung vào việc phát triển nghiên cứu thách thức cho các luật sư. Trong cơ sở dữ liệu, có hơn ba triệu trường hợp dành cho việc nghiên cứu của các luật sư. Và đó không phải là một tin tốt. Chúng tôi đã tổ chức buổi thuyết trình sao cho phần nói về việc ngày nay người ta có thể dễ dàng bỏ lỡ một tiền lệ hay một trường hợp quan trọng như thế nào theo sau ngay phần nói về việc chính các công ty luật bị kiện. Điều này thật sự đã khơi gợi tầm quan trọng của việc có được các gói hỗ trợ nghiên cứu. Kết quả là vào cuối buổi thuyết trình, mọi luật sư có mặt trong phòng đều muốn có được những gói hỗ trợ này – nếu không

phải cho bản thân thì cũng là cho nhân viên của công ty họ. Cùng với những kinh nghiệm trong Chương 4, việc làm này sẽ thúc đẩy bạn tiếp cận gần hơn với những khách hàng mơ ước.

Bạn có thể hiểu rõ hơn về cách thức có được những khách hàng lý tưởng thông qua ví dụ thứ hai về một vị khách hàng khác của tôi. Công ty của anh ta chuyên bán các thiết bị văn phòng cho các công ty khác. Và gần đây, công việc kinh doanh của anh ta không được suôn sẻ, anh ta không kiếm đủ những mối làm ăn và những cuộc hẹn. Sách lược anh ta đề ra là gửi thư chào hàng đến từng khách hàng tiềm năng. Có đến 20.000 công ty nằm trong danh sách những khách hàng tiềm năng. Vì vậy, anh ta đã cho gửi đi 20.000 lá thư chào hàng để rồi không nhận lại được dù chỉ là một dòng phúc đáp. Không một lời nào hết. Ngày nay, do sự tấn công ồ ạt của thư chào hàng mà mỗi ngày các công ty nhận được, nên tính hiệu quả của thư chào hàng đã suy giảm rõ rệt. Trong phần định hướng báo chí ở Chương 4, chúng tôi đã đưa ra một số liệu thực tế đó là: lượng thư chào hàng đã tăng gấp đôi trong vòng 10 năm qua – có nghĩa là tính trung bình, một gia đình ngày nay nhận được gấp đôi số thư chào hàng so với 10 năm trước. Tại Canada, thậm chí họ còn để thùng rác ngay cạnh các hòm thư để có thể vứt luôn các thư chào hàng. Vậy là, người khách hàng này đã tốn một khoản tiền khá lớn cho chiến dịch thư chào hàng với hy vọng có thể tăng hiệu quả tiếp thị. (Bạn sẽ biết cách làm cho những lá thư chào hàng trở nên hiệu quả hơn trong Chương 7). Tuy nhiên, giờ ta hãy quay trở lại và khám phá tiếp câu chuyện của vị khách hàng này.

Doanh số bán hàng năm trước đó của công ty chỉ đạt từ 10.000 đô-la đến 28.000 đô-la. Sau khi xem xét tình hình, tôi đã đưa về cho họ một hợp đồng lên tới 160.000 đô-la. Đó là hợp đồng trang bị lại hệ

thống máy tính cho một công ty 100 người với giá của mỗi máy vi tính (được cài đặt đầy đủ các phần cứng, phần mềm và hệ thống,…) là 1.600 đô-la. Khách hàng của tôi rất ngạc nhiên vì kết quả này. Nhưng hoàn toàn không có gì đáng ngạc nhiên ở đây vì đơn giản là trước đây, anh ta chỉ tập trung vào những công ty nhỏ mà không tìm kiếm các công ty lớn.

Tôi sẽ vẫn nhắc lại điều này: dù đang làm bất cứ việc gì, hãy cố gắng bỏ ra một chút nỗ lực đặc biệt dành cho những khách hàng mơ ước. Mục tiêu chúng ta cần đề ra là bán hàng quy mô lớn. Tất nhiên, công ty này sẽ không thể có được một vị khách hàng béo bở cần một lúc 500 máy vi tính nhưng nó có thể dễ dàng nhắm mục tiêu vào các công ty từ 100 đến 300 nhân viên và cạnh tranh khá hiệu quả ở cấp độ đó.

Do vậy, tôi đã tìm kiếm tất cả các công ty lớn trong khoảng đó. Bạn có thể dễ dàng làm việc này bằng cách tìm kiếm trên Internet. Đối với trường hợp của công ty này, có khoảng 2.000 công ty với quy mô trong khoảng trên nằm trong phạm vi các khách hàng mơ ước của nó.

Tôi hỏi khách hàng của mình rằng các công ty thường dựa trên những tiêu chí gì để quyết định mua máy vi tính mới và được biết rằng: "Nếu máy tính của họ đã cũ thì chi phí bảo dưỡng thậm chí còn tốn kém hơn chi phí mua sắm thiết bị mới với nhiều tính năng ưu việt hơn gấp nhiều lần." Tôi liền giao cho bốn nhân viên bán hàng nhiệm vụ gọi điện đến từng công ty trong số 2.000 công ty mà chúng tôi nhận định ở trên. Các nhân viên bán hàng gọi đến từng công ty và nói chuyện trực tiếp với nhân viên lễ tân: "Xin chào! Chúng tôi đang tiến hành một cuộc điều tra thường niên và chúng tôi

chỉ có hai câu hỏi muốn anh trả lời: thứ nhất, anh có thể nói cho chúng tôi biết loại hệ thống máy vi tính mà anh đang sử dụng và thứ hai anh sử dụng nó được bao lâu rồi không?" Phải đến 99,9% các nhân viên lễ tân đã trả lời các câu hỏi.

Chỉ sau hai ngày, chúng tôi đã tìm ra 508 công ty mơ ước trong số 2.000 công ty trên có hệ thống máy vi tính ít nhất đã năm năm tuổi. Ngoài ra, còn có rất nhiều các công ty khác đang sử dụng hệ thống máy vi tính mà nhà cung cấp đầu tiên giờ đây đã không còn kinh doanh nữa. Điều này có nghĩa là giờ đây, họ chỉ có thể mua các thiết bị máy vi tính đã qua sử dụng để thay thế các thiết bị hỏng hoặc để tăng thêm số lượng các máy vi tính hiện tại. Nếu xét về lợi ích lâu dài, việc thay thế cả hệ thống sẽ ít tốn kém hơn và hơn thế nữa, còn có thể phục vụ cho họ tốt hơn nhiều lần so với hệ thống máy tính cũ. Tuy nhiên, họ thường không nhận ra ngay điều đó. Vì vậy, chắc chắn bạn sẽ không thể hẹn gặp họ chỉ thông qua việc gọi điện và hỏi: "Anh có cần một hệ thống máy vi tính mới không?"

Như đã tìm hiểu ở Chương 4, dù sao cũng sẽ có khoảng 3% trong số các công ty trên bày tỏ ý định muốn mua hàng ngay. Tuy nhiên, việc mọi người muốn mua hàng không có nghĩa là họ sẽ ngay lập tức đến mua hàng của bạn. Ngay cả khi bạn gửi cho họ một bức thư chào hàng, họ vẫn có thể sẽ không chú ý đến. Hãy nhớ rằng công ty này đã từng gửi đi 20.000 lá thư chào hàng mà không hề nhận lại được dù chỉ một lời hồi đáp. Chúng tôi cũng biết rằng một số công ty trên đã sẵn sàng mua hàng ngay lập tức nhưng họ vẫn sẽ không phúc đáp lại các thư chào hàng. Vì vậy, một lá thư chào hàng không làm được việc bán hàng. Bạn cần phải thật sự gây được ấn tượng với họ.

Việc đầu tiên chúng tôi làm là gửi một khối rubik đến 508 công ty đó. Trong tờ giấy ghi chú kèm theo, chúng tôi viết: “Bạn đang băn khoăn làm cách nào để tăng gấp đôi hay gấp ba hiệu suất làm việc của nhân viên? Chúng tôi đảm bảo cung cấp cho bạn 12 cách để giảm chi phí hoặc tăng năng suất. Nếu không, chúng tôi sẽ tặng bạn một món quà trị giá 5.000 đô-la cho vấn đề mà bạn gặp phải.” Và kết quả là một hợp đồng được ký kết với một công ty có 335 nhân viên. Đây là thương vụ lớn nhất trong lịch sử bán hàng của công ty.

Sau đó, chúng tôi tiếp tục gọi điện để đưa ra lời đề nghị và có thêm được 15 cuộc hẹn khác. Chỉ trong sáu tuần, công ty này đã có được nhiều vụ làm ăn hơn cả năm trước – và tất cả đều là những thương vụ lớn. Trước khi sử dụng phương thức này, các nhân viên bán hàng đã phải rất vất vả để có được chỉ một cuộc hẹn gặp mỗi tuần. Thậm chí, có lúc, họ còn không có được một cuộc hẹn nào trong tuần. Với bốn nhân viên bán hàng, công ty may ra có được ba cuộc hẹn cho một tuần. Bằng việc sử dụng phương pháp này (nội dung của phương pháp này sẽ được trình bày cụ thể hơn trong Chương 9), chúng tôi đã làm tăng số lượng buổi hẹn của bốn nhân viên bán hàng này lên đến con số 30. Như vậy, số lượng cuộc hẹn trong một tuần đã tăng lên gấp 10 lần.

Mỗi tuần, chúng tôi đều gửi cho các khách hàng mơ ước một món quà nhỏ. Sau năm tháng, khi tôi rời đi, số vụ mua bán của công ty đã tăng lên gấp chín lần so với cả năm trước đó. Nếu tiếp tục duy trì mối quan hệ như vậy với các khách hàng thì bất cứ khi nào cần một hệ thống máy vi tính mới, họ cũng sẽ gọi cho bạn đầu tiên.

Nếu bạn tiếp thị sản phẩm của mình với sự hăng hái nhiệt thành thì khách hàng chắc chắn sẽ để mắt đến sự tồn tại của bạn. Nếu họ liên

tục nói không với bạn, còn bạn vẫn kiên trì tiếp thị và bán hàng cho họ thì đây chính là cái sẽ xảy ra: họ sẽ chuyển từ việc không hề biết bạn là ai sang việc biết chính xác bạn là ai, rồi thậm chí có thể cảm thấy khó chịu vì bạn không chịu rời đi, và tiếp theo là bắt đầu kính trọng bạn bởi chưa từng có ai tiếp thị cho họ với một ấn tượng sâu sắc đến vậy, và cuối cùng là cảm thấy bắt buộc phải tạo cho bạn một vài vụ làm ăn. Đúng, bắt buộc. Nếu một ai đó cứ bám riết theo bạn hết lần này đến lần khác, thậm chí ngay cả khi bạn không thích người đó thì bạn cũng muốn đền đáp cho họ một thứ gì đó.

Tôi đã sử dụng phương pháp này trong hàng trăm trường hợp, đặc biệt là áp dụng cho chính bản thân tôi. Bằng quyết tâm bướng bỉnh và sự kiên trì của mình, tôi đã có được 60 khách hàng thuộc Fortune 500. Và thật sự thì không phải quá khó để làm được việc này. Điều cốt yếu là sự kiên trì không ngừng nghỉ có thể giúp bạn đạt được bất cứ việc gì nếu quyết tâm. Trong tất cả khách hàng của tôi, người khó tiếp cận nhất là Jay Abraham, tác giả cuốn Getting Everything You Can Out of All You’ve Got (Đạt được mọi thứ từ những cái bạn đã có). Tôi có các chương trình đào tạo, còn ông ấy có các cơ sở dữ liệu về các chủ doanh nghiệp từng mua các chương trình huấn luyện của ông ấy. Tôi muốn hợp tác với ông ấy để cùng tương trợ tiếp thị cho nhau về các chương trình của cả ông ấy và của tôi. Trong suốt hai năm, tuần nào tôi cũng gọi điện hoặc gửi thư cho ông ấy. Cuối cùng, sau hai năm, người quản lý kinh doanh của Jay gọi cho tôi và mời tôi đến ăn trưa với Jay. Từ đó, Jay trở thành một đối tác đặc biệt của tôi – người không chỉ đem về cho tôi rất nhiều lợi nhuận mà còn dạy cho tôi cách tư duy sáng tạo.

Phần lớn các khách hàng lớn của tôi đều khá dễ tiếp cận – hầu hết là trong vòng ba đến sáu tháng, thậm chí một số người chỉ cần qua

một cuộc điện thoại. Ví dụ như trường hợp của ngân hàng Wells Fargo, tôi đã có được cuộc hẹn gặp ngay trong cuộc gọi điện thoại đầu tiên. Tất nhiên, lúc đầu vị Giám đốc điều hành của công ty đó cũng đã từ chối hẹn gặp tôi bốn đến năm lần, nhưng tôi vẫn kiên trì và cuối cùng ông ta cũng phải nói: “Ngày mai, lúc 3 giờ chiều được không?” Hôm sau, trên đường đi đến buổi họp, tôi ghé qua ba chi nhánh của họ và sau đó báo cáo lại với ông ta về những điều tôi đã ghi nhận được, đồng thời đưa ra những phương pháp giúp cải thiện tình hình. Kết quả là tôi đã có được vụ làm ăn. Ví dụ này cho thấy đạt được tới 99% số khách hàng mơ ước là điều dễ dàng. Và chỉ có 1% khách hàng đòi hỏi phải mất rất nhiều thời gian mới có được, nhưng kể cả như vậy, thì cuối cùng bạn vẫn sẽ giành được nếu bạn thật sự kiên trì.

THÂM NHẬP HOLLYWOOD

Tôi từng viết một kịch bản có tựa đề Emily’s Song (Bài hát của Emily). Đó là một vở kịch cảm động nói về một ca sĩ thành danh từ gian khó. Sau khi nhận được nhiều phản hồi tích cực, tôi quyết định bán kịch bản này cho Hollywood. Lúc đó, tôi không hề biết một chút gì về lĩnh vực giải trí, các diễn viên, cách thức tiến hành công việc, v.v…

Tôi mua tờ tạp chí Premiere trong đó có liệt kê “100 nhân vật quyền lực nhất tại Hollywood”. Và đó chính là danh sách 100 khách hàng mơ ước của tôi. Sau đó, tôi thường xuyên đặt mua Hollywood Creative Directory (Danh bạ điện thoại Hollywood) – cái sẽ cung cấp cho bạn tất cả các thông tin liên quan đến những nhân vật nổi tiếng ở Hollywood.

Tôi gọi điện cho Giám đốc điều hành của tất cả các hãng phim lớn nhất như Paramount, Disney, Warner Bros., Universal và Sony Pictures. Bằng cách sử dụng những kỹ thuật sẽ được đề cập trong Chương 9, tôi đã có thể gặp và nói chuyện qua điện thoại với bảy trong số 11 Giám đốc điều hành của các công ty lớn nhất tại Hollywood. Ngoài ra, tôi còn tìm đến các đại lý lớn và những người đại diện cho các nghệ sĩ mà tôi cho rằng sẽ là những người dẫn đường tuyệt vời cho bộ phim của mình. Thực tế, tôi đã bị từ chối tới 38 lần với nhiều cách thức khác nhau. Cách từ chối thông dụng nhất là: "Chúng tôi đã thông qua kịch bản rồi, nhưng dù sao cũng cảm ơn vì ông đã đến."

Rồi một hôm tôi có được một cuộc gọi từ một trong những hãng âm nhạc có uy tín nhất tại Hollywood. Lúc đó, tôi tiếp cận với anh ta vì anh ta đang làm việc với Shania Twain, Céline Dion và Faith Hill – những ứng cử viên có thể đóng vai nhân vật chính Emily Evers. Anh ta nói: "Tôi đã đọc kịch bản của anh và tôi nghĩ là nó khá hay. Nó đã làm cho tôi rất cảm động." Đây là những lời nhận xét tuyệt vời nhất mà tôi từng được nghe. Anh ta nói tiếp: "Tôi có một người hoàn toàn thích hợp để vào vai Emily. Đó là LeAnn Rimes."

Lúc đó, LeAnn đang thống trị các bảng xếp hạng. Cô ấy (cho đến thời điểm đó) đang ở đỉnh cao của sự nghiệp và cực kỳ được hâm mộ.

Tôi rất bất ngờ trước lời đề nghị của anh ta và chỉ biết lặp lại: "LeAnn Rimes, hmm."

Tôi cho rằng anh ta nghĩ là tôi không hứng thú với ý tưởng đó, vì vậy anh ta tiếp tục thuyết phục tôi vì sao tôi nên chọn LeAnn cho vai Emily. Và những gì anh ta nói thật sự rất thuyết phục, điều đó lý giải

tại sao anh lại thành công đến vậy. Anh ta chốt lại bằng việc nói rằng: “Đến cả Warner Bros cũng muốn được làm phim với cô ấy, vì vậy, tôi cho rằng anh có thể có được thỏa thuận làm ăn với họ nếu chọn cô ấy. Liệu anh có cho phép LeAnn đọc qua kịch bản đó không?”

Tôi cho phép LeAnn đọc kịch bản ư…? Hmm, để xem nào. Tất nhiên là có. Và cô ấy phải mất một tháng để đọc xong kịch bản. Nhưng cuối cùng thì LeAnn thích kế hoạch này và chúng tôi cùng đến Warner Bros., nơi họ mua kịch bản của tôi. Điều này đã có thể không bao giờ xảy ra nếu tôi không lập một kế hoạch chi tiết trong việc đưa kịch bản đến tay những nhân vật quyền lực nhất Hollywood. Họ là những khách hàng mơ ước của tôi. Trong khi người khác có thể dễ dàng cảm thấy chán nản, thoái chí và dễ dàng từ bỏ chỉ sau vài lần bị từ chối thì kinh nghiệm của tôi chỉ ra rằng với sự quyết tâm và kỷ luật duy trì mục tiêu hướng tới những khách hàng tiềm năng nhất, tôi sẽ có được một thỏa thuận cho bộ phim của mình. Nỗ lực đạt được những khách hàng mơ ước một lần nữa lại chứng tỏ sự hiệu quả. Bài học dành cho bạn là: hãy thiết lập danh sách các khách hàng mơ ước của mình, lên kế hoạch tiếp cận với họ và không bao giờ đầu hàng.

Dù bạn đang bán gì đi chăng nữa, cũng luôn có những triển vọng mơ ước dành cho bạn. Hãy thật sự tận tâm và xuất hiện liên tục trước mặt họ và bạn sẽ ngạc nhiên vì kết quả đạt được. Trong số các khách hàng của tôi, có cả những công ty lớn nhất thế giới với doanh thu 200 tỷ đô-la mỗi năm, nhưng công ty khó tiếp cận nhất cũng chỉ khiến tôi mất khoảng sáu tháng để thâm nhập. Chương 9 sẽ cho bạn các chỉ dẫn để xây dựng kế hoạch nhằm đạt được

những khách hàng mơ ước. Tuy nhiên, trước hết chúng ta hãy cùng xem xét những vấn đề sau…

VIỆC BÁN HÀNG TỪ CÔNG TY ĐẾN NGƯỜI TIÊU DÙNG

Nếu đang bán hàng từ công ty đến người tiêu dùng, bạn cần phải học chiến lược vùng cư dân tốt nhất. Giả dụ: để quảng cáo về sản phẩm hoặc dịch vụ của mình, bạn có thể cho đăng quảng cáo ở các tờ báo và nó sẽ đến tay mọi người. (Trong Chương 7, tôi sẽ đưa ra một vài ý tưởng rất thú vị về cách làm cho những quảng cáo đó hiệu quả hết mức có thể.) Nhưng để tốn ít chi phí và công sức hơn, bạn nên gửi một thư chào hàng đặc biệt đến vùng cư dân, nơi các khách hàng tiềm năng nhất đang sinh sống. Bí quyết là ở chỗ bạn phải làm việc đó liên tục để có thể tạo dựng một nhận thức thường trực trong tâm trí của những khách hàng đó.

Một nhân viên môi giới bất động sản đã làm theo lời khuyên này và tập trung vào khu vực tôi sống trong 16 năm, coi đây là khu dân cư mơ ước của cô ấy. Khu vực này có khoảng 2.200 hộ gia đình. Hàng tháng, cô ấy đều gửi tới những hộ gia đình ở khu vực này những gói bưu phẩm liệt kê danh sách các ngôi nhà đã được bán trong vùng và giá bán của chúng.

Khi nào thì bạn xem xét những tờ rơi như vậy? Chỉ có thể là khi bạn cần bán nhà. Và tất nhiên, khi đã sẵn sàng rao bán nhà, người mà chúng ta gọi đến sẽ chính là cô ấy. Người phụ nữ này đã có được sự thường trực trong tâm trí khách hàng. Cô ấy đã cam kết rằng 2.200 hộ gia đình trong khu vực này sẽ phải biết cô ấy là ai. Cô ấy mất gì nào? Cô ấy chỉ phải gửi những tờ rơi cho các hộ gia đình, ba mặt giấy chỉ đáng 0,60 đô-la. Tính cả tháng cô ấy chỉ mất có 1.320 đô-la cho nỗ lực này. Đây là những ngôi nhà đáng giá từ một triệu

đến năm triệu đô-la. Vì vậy, nếu mỗi năm có được một khách hàng, cô ấy sẽ kiếm được một khoản tiền xứng đáng để bù đắp lại những nỗ lực của mình. Tiền hoa hồng cho một ngôi nhà trị giá một triệu đô-la, với tỷ lệ 5 – 6%, là vào khoảng 50.000 đến 60.000 đô-la, số tiền đó gấp ba đến bốn lần so với số tiền 15.000 đô-la mà cô ấy đang phải bỏ ra. Nhưng rõ ràng, mỗi năm cô ấy không phải chỉ có một khách hàng. Cô ấy đã bán được hầu như mọi ngôi nhà trong khu dân cư chúng tôi – và bên cạnh rất nhiều địa chỉ, cô ấy còn chú thích lại "đã bán hai lần" hay "đã bán ba lần".

Nếu bán hàng cho người tiêu dùng, hãy nhắm mục tiêu vào những khu vực tốt nhất với sự kiên định lớn. Và hãy nhớ rằng bạn nên làm nhiều việc để thu hút sự chú ý của họ hơn so với các khách hàng hàng ngày. Hãy cho đi một cái gì đó; hãy đưa ra thật nhiều lời đề nghị hấp dẫn để mời họ vào bên trong cánh cửa. Khi họ đã ở đó, bạn có thể làm gì để giữ chân họ? Các chương sau sẽ giúp bạn bổ sung cho chiến lược này.

LIÊN KẾT MƠ ƯỚC

Liên kết mơ ước là một chiến lược phát triển tuyệt vời khác. Hãy thử nghĩ xem có công ty nào có thể làm đối tác với bạn và mang đến cho bạn nhiều vụ làm ăn hơn bạn có thể tự mình làm không? Jay Abraham đã chỉ cho tôi chiến lược tiếp thị liên kết. Hãy liên kết với một người bán hàng khác có đối tượng khách hàng giống như bạn nhưng lại bán loại sản phẩm và dịch vụ khác với bạn. Đây chính là chiến lược liên kết mà tôi đã sử dụng để ngay lập tức có được hàng trăm khách hàng. Harv Eker tác giả cuốn Secrets of the Millionaire Mind (Bí mật tư duy nhà triệu phú), cũng có các chương trình đào tạo như chúng tôi nhưng lại không mang tính cạnh tranh. Chúng tôi

đưa ra một thỏa thuận, trong đó giới thiệu các chương trình của ông ấy như một phần thêm vào khi mọi người mua các chương trình của chúng tôi. Vì có cùng đối tượng khách hàng là chủ các doanh nghiệp nên Harv cảm thấy rất hài lòng với lời đề nghị này. Cuối các buổi hội thảo, chúng tôi giới thiệu về Harv và các chương trình của ông ta. Sau đó, chúng tôi quảng cáo với khách hàng về giá trị của các chương trình đó. Và cuối cùng, khi đưa ra mức giá của mình, chúng tôi nói với khách hàng rằng nếu họ mua chương trình của chúng tôi, họ sẽ được tặng kèm thêm các chương trình của Harv.

Điều này làm tất cả mọi người hài lòng. Harv có được một bản danh sách tên các khách hàng hoàn toàn mới, còn doanh số bán hàng của chúng tôi cũng được cải thiện hơn rất nhiều. Ngoài ra, Harv cũng tích cực quảng cáo các chương trình của chúng tôi trong các buổi hội thảo của ông. Tôi còn liên kết với Tom Hopkins tác giả cuốn *How to Master the Art of Selling* (Cách thức làm chủ nghệ thuật bán hàng), Brian Tracy, tác giả cuốn *The Psychology of Achivement* (Tâm lý thành tích), và Jay Abraham tác giả của khoảng 56 cuốn sách, bao gồm các cuốn sách về Guerrilla Marketing (Marketing du kích). Những liên kết này đã giúp chúng tôi nhanh chóng kiếm được hàng nghìn khách hàng mới và mở ra một viễn cảnh sáng lạn.

Tiếp thị liên kết có nghĩa là tham gia một mối quan hệ đã được thiết lập sẵn của một người khác. Điều này sẽ ít tốn kém hơn là cố gắng tự đi tìm một khách hàng cho riêng mình. Liên kết mơ ước có thể làm tăng doanh số bán hàng của bạn đột ngột, chỉ sau một đêm; vì vậy, hãy chia sẻ hào phóng với mọi người. Nếu đăng quảng cáo trên radio hàng tuần, chúng tôi chỉ có thể thu hút được 60 chủ doanh nghiệp đến với các dự án kinh doanh mạo hiểm của chúng tôi. Nhưng khi Jay Levinson viết một lá thư chứng thực đanh thép gửi

tới danh sách khách hàng của ông ấy thì chúng tôi đã có thêm 450 mối làm ăn mới chỉ trong một ngày. Và khi được Jay Abraham giới thiệu, chúng tôi đã thu được 2,3 triệu đô-la chỉ trong vỏn vẹn 30 ngày. Chi phí cho việc bán được số lượng sản phẩm như vậy nay đã giảm xuống chỉ còn 1/10 so với trước kia. Jay được chia cho một phần kha khá trong tổng thu nhập và cả hai chúng tôi đều rất hài lòng với sự hợp tác này.

Vậy bạn có sẵn sàng hợp tác với một công ty khác và thu xếp một thỏa thuận trong đó họ sẽ giúp bạn bán các sản phẩm của mình nhanh hơn không? Tất cả các công ty lớn đều có những mối quan hệ như vậy.

Một công ty phần mềm mới đã thuyết phục một công ty phần mềm lâu năm sử dụng mẫu sản phẩm của họ như một phần quà tặng thêm cho các khách hàng. Công ty phần mềm lâu năm cảm thấy sung sướng khi được tặng thêm 1.000 đô-la tiền thưởng và công ty phần mềm mới mở thì sẽ có thêm 1.000 khách hàng sau mỗi đêm. Tương tự như vậy, các ngành nghề đều có thể liên kết với nhau để cùng phát triển. Ví dụ: các bác sỹ có thể liên kết với các luật sư để cùng chăm sóc những khách hàng liên quan đến các vụ tai nạn giao thông; các nhà tư vấn tài chính và các kế toán viên cũng có thể hợp tác với nhau vì họ có cùng một đối tượng khách hàng là các chủ doanh nghiệp lớn,... Tiếp thị liên kết là cách phát triển nhanh hơn rất nhiều so với phương thức quảng cáo truyền thống, thư chào hàng hay các dạng giao dịch khác. Mặc dù phải mất hai năm để tạo lập mối liên kết với Jay Abraham, nhưng đổi lại những kết quả mà nó mang lại đều xứng đáng với giá trị tôi đã bỏ ra.

Bạn có thể phải bỏ ra một chút thời gian nhưng nếu tận tâm và sẵn lòng làm một việc gì đó thường xuyên và bền bỉ thì không có thị trường nào bạn không thể thâm nhập được. Trong toàn bộ sự nghiệp của mình, tôi luôn chọn các khách hàng mình muốn và đi theo họ để tiếp thị liên tục. Khi đã xác định được ai là khách hàng của mình, tôi sẽ theo đuổi cho tới khi có được họ.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Trước tiên, hãy dành năm phút để tạo ra một danh mục với các gạch đầu dòng về khách hàng lý tưởng hoặc khu dân cư lý tưởng của bạn. Hãy cân nhắc kỹ các yếu tố như phạm vi thu nhập hay quy mô công ty (nếu bạn bán hàng từ công ty đến công ty), vị trí, quy mô, tần suất bán hàng.

Tiếp đó, hãy liệt kê các liên minh, đối tác hay mối làm ăn lý tưởng của bạn. Trong Chương 9, chúng tôi sẽ trình bày cách thức chung để đạt được những khách hàng mơ ước và bạn có thể điều chỉnh nó cho phù hợp với các nhu cầu thực tế của mình.

GIÁ TRỊ SUỐT ĐỜI CỦA KHÁCH HÀNG

Khi đã có được các khách hàng mơ ước, bạn sẽ làm gì để giữ chân họ? Việc cần làm tiếp theo sẽ như thế nào? Với những khách hàng đặc biệt này, bạn cần nâng cấp dịch vụ của mình lên cấp độ nào để đáp ứng nhu cầu của họ?

Theo lời khuyên của tôi, một công ty sở hữu một chuỗi các nhà hàng cao cấp đã cho nhân viên đi quanh các hộ gia đình trong khu vực với câu khẩu hiệu: “Xin chào. Tôi là người của nhà hàng XYZ. Chúng tôi đang nỗ lực hết mình để có được những khách hàng như

bạn. Vì vậy, chúng tôi muốn tặng các bạn một bữa tối miễn phí dùng cho một người ở nhà hàng chúng tôi như một cách để giới thiệu những món ăn ngon nhất của mình." Những công ty khác cũng đã từng làm việc này với phương thức "mua một, tặng một" để đảm bảo chắc chắn mọi người sẽ mang ai đó đi theo. Khi có người đến và đưa ra một trong những tờ phiếu này, nhân viên nhà hàng biết rằng họ phải đối xử với vị khách này như với vua. Người quản lý của nhà hàng sẽ đi đến và tự giới thiệu bản thân để làm cho khách hàng đó cảm thấy mình là người đặc biệt. Và tất nhiên, ai cũng sẽ muốn đến một nhà hàng nơi mình được đối xử như một ông hoàng hơn là một nhà hàng nơi mình được đối xử bình thường như mọi người?

Lấy chính bản thân tôi làm ví dụ. Chúng ta hãy cùng xem giá trị suốt đời của khách hàng có thể như thế nào. Mỗi tuần, tôi đều đi ăn tối ở ngoài bốn, thậm chí năm lần. Tôi thường đến tới ba nhà hàng quen thuộc vì ở đó, tôi cũng được đối xử như một khách hàng đặc biệt. Tôi luôn muốn có một bàn để ngồi và được phục vụ tốt nhất nên tôi đã cho các nhân viên ở đó tiền boa rất rộng tay. Thậm chí, vào mỗi dịp giáng sinh, tôi đều gửi cho người quản lý nhà hàng món quà vài trăm đô-la. Nếu mỗi tuần tôi chỉ ăn ở một nhà hàng nào đó một lần, mỗi lần tiêu hết 100 đô-la thì trong năm năm, tôi đáng giá hơn 25.000 đô-la đối với nhà hàng đó. Nếu bạn sở hữu một nhà hàng thì liệu các nhân viên phục vụ của bạn có đối xử với các khách hàng như là họ đáng giá 25.000 đô-la hay chỉ đối xử với họ như là họ đáng giá 25 đô-la của bữa ăn mà họ gọi tối hôm đó?

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Bạn sẽ đối xử với các khách hàng tốt nhất của mình như thế nào khi họ mua hàng của bạn? Bạn có thể làm điều gì đặc biệt dành riêng

cho họ không? Tôi là khách hàng trung thành của một cửa hàng trang sức trong nhiều năm, số tiền tôi bỏ ra để mua những sản phẩm của họ lên tới 100.000 đô-la. Và họ đã quyết định giảm giá 25% cho tôi khi mua hàng, ngoài ra, hàng năm, họ còn tổ chức các bữa tiệc dành cho những khách hàng lớn như tôi. Hãy viết ra ba điều bạn có thể làm cho các khách hàng tốt nhất của mình để họ luôn cảm thấy đặc biệt.

SỨC MẠNH CỦA SỰ CHUYỂN TIẾP CÔNG VIỆC

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn chỉ bán các sản phẩm giá trị cao hoặc khó bán như tàu thuyền, xe hơi và nhà đất? Trong trường hợp này, các công ty ô-tô tỏ ra khá tài tình trong việc duy trì sự trung thành với nhãn hiệu. Cách mà các công ty ô-tô này thường làm là thực hiện chương trình bảo dưỡng trả trước. Nó cho bạn một thỏa thuận khá đặc biệt về giá cả. Nếu trả tiền trước cho việc bảo dưỡng, bạn hoàn toàn có thể đem xe của mình đến đó để thay dầu và thậm chí thay lốp. Tương tự, người nhân viên nhà đất bán cho chúng tôi căn nhà này đã làm công việc của mình xuất sắc đến nỗi sau đó, tôi đã giới thiệu cô ấy với ba người khác và cô ấy cũng đã giúp đỡ họ rất nhiệt tình. Việc chuyển tiếp công việc khá quan trọng nên tôi sẽ dành hẳn một chương để nói về chúng và tôi thật sự muốn nhấn mạnh rằng bạn nên có một mục tiêu chiến lược cụ thể để có thể đạt được sự chuyển tiếp công việc. Bạn cũng có thể cải thiện điều đó bằng cách đưa ra những lời khích lệ với khách hàng hiện tại của mình khi họ nhắc đến những người khác với bạn.

KẾT LUẬN

Chiến lược Danh sách những khách hàng mơ ước đã làm tăng gấp đôi doanh số bán hàng của rất nhiều khách hàng của tôi và nó cũng

có thể giúp ích cho bạn. Những gì bạn cần có là một kỷ luật và quyết tâm sắt đá để xây dựng và thực hiện một Danh sách khách hàng mơ ước của mình.

7. BẢY NGUYÊN TẮC CỦA NGHỆ THUẬT TIẾP THỊ

Hãy tính toán mọi khía cạnh trong những nỗ lực tiếp thị chính của bạn

Để có được Cỗ máy bán hàng tối ưu, việc kinh doanh của bạn phải được vận hành chính xác như một lưỡi dao cạo sắc bén và điều đó cũng bao gồm cả việc tiếp thị của bạn. Hãy coi việc tiếp thị như một phần của cỗ máy. Nếu có thể xây dựng tốt bài thuyết trình trên sân vận động và câu chuyện cốt lõi thì tất cả các vũ khí tiếp thị sẽ hoạt động hiệu quả hơn và giống như một tổng thể thống nhất hơn. Sau đây là bảy nguyên tắc của nghệ thuật tiếp thị mà công ty nào muốn trở thành người dẫn đầu trong lĩnh vực hay ngành nghề của mình đều phải áp dụng:

1. Quảng cáo

2. Thư chào hàng

3. Tài liệu truyền đơn của công ty: sách quảng cáo và các mẫu quảng cáo

4. Quan hệ công chúng

5. Giao thiệp cá nhân: các nhân viên bán hàng và dịch vụ chăm sóc khách hàng

6. Giáo dục thị trường: các triển lãm thương mại, các buổi tuyển dụng trực tiếp và tiếp thị gốc giáo dục (như đã mô tả trong Chương 4)

7. Internet: việc sử dụng các trang web, e-mail và tiếp thị liên kết

Phần lớn các công ty lớn đều đã và đang thực hiện những việc này, tuy nhiên vẫn có thể cải thiện cách làm tốt hơn nữa. Đối với các công ty nhỏ, có thể bạn sẽ không đủ khả năng thực hiện tất cả những điều trên, vì vậy, bạn phải biết lựa chọn ra những vũ khí nào có tác động lớn nhất mà lại ít tốn kém nhất. Chương này sẽ trình bày cho bạn cách tối đa hóa từng loại vũ khí và cách phối hợp tất cả những vũ khí này trở thành một tổng thể thống nhất. Hầu hết những công ty đã đang sử dụng cả bảy loại vũ khí tiếp thị này đều chưa kết hợp được chúng lại với nhau. Và chương này sẽ chỉ ra cho bạn cách tăng công suất của các loại hình tiếp thị nhiều hơn nữa.

Các nhân viên PR thường tập hợp tất cả các bản tin, các bài báo đã được đăng trong nhiều tờ báo và tạp chí khác nhau thành một quyển. Những tư liệu này rất có giá trị khi làm ăn với các công ty khác vì nó sẽ quảng cáo hình ảnh của công ty. Tuy nhiên, họ lại chưa thật sự tận dụng những nguồn tư liệu này vì nó không được sử dụng như một công cụ hỗ trợ quá trình bán hàng.

Ngoài ra, những mẩu tin như trên cũng có tác động mạnh mẽ khi được gửi kèm thư chào hàng hay dùng ở các triển lãm thương mại. Tuy vậy, vẫn không có nhiều người biết kết hợp những nỗ lực đó. Một ví dụ khác về sự thiếu liên kết này là khi bộ phận tiếp thị thu thập thông tin cho một tờ rơi mà không hỏi ý kiến các nhân viên bán hàng về những điểm quan trọng thì có thể khiến chất lượng thông tin của tờ rơi kém hiệu quả hơn. Thực chất, những vũ khí tiếp thị này

không tương tác với nhau như một đòn tấn công với chiến lược cao và được tổ chức cẩn thận. Tuy nhiên, khi kết hợp với nhau, chúng sẽ hoạt động hiệu quả hơn. Tôi gọi đây là tiếp thị tổng lực. Nó bao gồm việc liên kết tất cả các vũ khí tiếp thị chứ không phải là nhận những thông điệp khác nhau, thậm chí là trái ngược nhau từ từng vũ khí tiếp thị riêng lẻ. Với tiếp thị tổng lực, bạn có thể có được một thông điệp, vẻ ngoài, chủ đề và khẩu hiệu nhất quán trong suốt quá trình tiếp thị của mình.

Tương tự như thế, câu chuyện cốt lõi hay bài phát biểu trên sân vận động sẽ cung cấp các dữ liệu giúp cho các vũ khí tiếp thị của bạn làm việc hiệu quả hơn. Trở lại ví dụ về trường hợp của công ty chuyên giặt tẩy thảm, người chủ doanh nghiệp đã khéo léo đưa tất các dữ liệu EPA vào các tờ rơi, quảng cáo trên radio, các chương trình ti-vi và mọi cuộc nói chuyện. Dữ liệu tiếp thị (có sức thúc đẩy hơn các dữ liệu về sản phẩm) giờ đây thống trị tất cả các vũ khí tiếp thị của anh ta. Khi cải tiến từng điểm trong Bảy nguyên tắc của nghệ thuật tiếp thị, hãy cân nhắc xem nên sử dụng các dữ liệu tiếp thị và các khái niệm từ câu chuyện cốt lõi hay bài thuyết trình trên sân vận động của bạn như thế nào.

VŨ KHÍ TIẾP THỊ 1: QUẢNG CÁO

Đây là vũ khí tiếp thị hiệu quả nhất và tạo được sự nhận thức cao nhất đối với khách hàng. Tôi từng tiến hành một cuộc nghiên cứu trong bốn năm để xác định xem những loại quảng cáo nào sẽ nhận được nhiều sự hưởng ứng nhất. Đối với cùng một loại sản phẩm, ở cùng một tờ tạp chí thì thường có một loại quảng cáo hiệu quả hơn cả, nó có thể giành được số lượng phản hồi từ khách hàng nhiều hơn gấp 10 lần so với những loại quảng cáo khác. Những quảng

cáo thu hút được sự chú ý nhất luôn tuân theo một công thức cụ thể. Dùng sự hiểu biết này, tôi bắt đầu thiết kế các quảng cáo để giúp khách hàng của mình có được nhiều sự hưởng ứng hơn. Sau nhiều năm, tôi đã thiết kế được hơn 500 chiến dịch quảng cáo và dựa trên kết quả từ cuộc nghiên cứu của mình, tôi đã duy trì được một thứ hạng khá ổn định trong các quảng cáo hấp dẫn nhất trên tạp chí.

Có bốn quy tắc để tạo ra một chương trình quảng cáo nhận được nhiều sự hưởng ứng:

Quy tắc 1: *Hình ảnh đặc sắc*

Quy tắc quan trọng đầu tiên về làm quảng cáo là nó có thật sự thu hút được chú ý hay không. Những quảng cáo thu hút được nhiều sự chú ý nhất sẽ thu hút và giữ chân được mọi người đến xem. Trong quảng cáo đó phải có điều gì đó đặc biệt và nổi bật. Tôi nhớ từng có một quảng cáo trong tờ tạp chí hàng không, trong đó, một người đứng nhìn thẳng vào ống kính máy ảnh và đằng sau anh ta là hai kẻ khác đang sắp sửa lao vào tấn công. Nó làm bạn phải rùng mình ớn lạnh. Một quảng cáo khác cũng còn lưu lại trong tâm trí tôi là một quảng cáo của một công ty thiết kế đồ họa. Đó là cảnh chụp một đàn ngựa vằn và một trong số chúng có những sọc vằn với những họa tiết màu sắc khác hẳn. Hàng tít đi kèm với bức ảnh quảng cáo cũng khá hay: “Trong một khu rừng rậm, tính bầy đàn là rất quan trọng.” Thật thông minh và nổi bật. Nhưng chúng ta sẽ bàn đến các hàng tít sau. Câu hỏi đầu tiên là: bạn có thể làm gì để trở nên nổi bật?

Với những quảng cáo trên ti-vi thì thách thức đặt ra cho những nhà quảng cáo là: nếu quảng cáo không thật sự hấp dẫn, nó rất dễ bị người xem bỏ qua. Điều này đòi hỏi những nhà quảng cáo cần phải có óc sáng tạo để phát triển các quảng cáo khiến người xem phải

xem chuyện gì đang diễn ra cùng những hình ảnh kỳ quái trên màn hình hoặc bạn phải tua ngược lại để xem những quảng cáo đó nói gì.

Một số quảng cáo gây được sự chú ý của khán giả, ví dụ như chiến dịch quảng cáo của hãng Gap trong đó có cảnh Audrey Hepburn mặc một chiếc quần đen ống nhỏ và nhảy AC/DC trong và ngoài các cảnh quay của bộ phim điện ảnh Funny Face (Khuôn mặt ngộ nghĩnh). Quảng cáo của hãng Victoria's Secret cũng khá đặc biệt, với những người người mẫu ở các tư thế khác nhau, nhấn mạnh sự lãng mạn hay hấp dẫn giới tính của hình ảnh mà Victoria's Secret muốn tạo ra. Tuy vậy, không có nhiều quảng cáo đủ hấp dẫn khiến bạn phải quan tâm. Những công ty sử dụng phương tiện quảng cáo là ti-vi đều phải tự đặt ra cho mình câu hỏi: Làm sao để quảng cáo của chúng ta trở nên đặc biệt và khiến mọi người phải quan tâm?

Quy tắc 2: *Gây sự chú ý với hàng tít*

Các quảng cáo hiệu quả nhất luôn có một dòng tít tuân theo quy tắc quan trọng sau: "Hãy cho tôi biết những điều bạn muốn nói với tôi trong vòng 3,2 giây." Dòng tít quảng cáo nên nêu ra một lợi ích và tập trung vào khách hàng tương lai bằng việc dùng từ "bạn" hay "của bạn" thay vì tập trung vào bản thân công ty bằng việc sử dụng từ "chúng tôi". Nội dung dòng tít cần phải bao chứa thông tin quan trọng nhất và khiến khách hàng muốn đọc tiếp để tìm thêm thông tin. Không nên để xảy ra tình trạng khi đọc xong, khách hàng vẫn không biết đó là quảng cáo về sản phẩm hoặc dịch vụ gì.

Hãy cùng xem xét ví dụ về quảng cáo sau. Một công ty bỏ ra cả triệu đô-la để quảng cáo trên các tạp chí Forbes, Fortune và các tạp chí kinh doanh nổi tiếng khác. Mẩu quảng cáo đăng hình một vị giám

đốc đang ngồi suy nghĩ về một vấn đề gì đó và một dòng tít mờ hiện ra phía sau: “Suy nghĩ cũng là một công việc.” Bạn không thể biết quảng cáo này nói về cái gì. Tệ hơn nữa, các thông tin khác cũng không giải thích được gì hơn.

Thực ra đây là quảng cáo về một công ty chuyên kinh doanh các hệ thống công nghệ hiện đại nhưng khó có thể hiểu được điều đó từ quảng cáo như vậy. Nếu thay dòng tít trên bằng một dòng tít với nội dung: “Tương lai của bạn đang bị đe dọa trừ khi bạn đọc dòng thông báo quan trọng này” thì cảm giác của bạn sẽ thế nào? Mặc dù dòng tít này vẫn chưa diễn đạt được đúng mục đích của sản phẩm nhưng ít ra nó cũng đi theo đúng quỹ đạo hơn. Cụ thể hơn, dòng tít có thể là: “Internet đang định hình lại thế giới và bạn sẽ gặp rắc rối nếu đi sau thay vì đi trước nó.” Hãy cho vào đó một chút “lợi ích” và bạn sẽ thấy nó làm cho tờ quảng cáo hấp dẫn hơn như thế nào: “Các trang web đang tạo ra những nhà lãnh đạo cho tương lai với những phương thức để giành được và tương tác với các khách hàng tốt hơn bạn đã từng tưởng tượng.”

Lợi ích ở đây là: “Những phương thức để giành được và tương tác với các khách hàng tốt hơn.” Hoặc đây là một cách thậm chí còn có tác động mạnh hơn: “Bạn có muốn biết cách giành được số khách hàng nhiều gấp ba lần và khóa chặt họ thật an toàn để không ai có thể đem họ đi không?” Câu này sẽ giúp họ thu hút được nhiều mối làm ăn hơn cả khả năng giải quyết của họ. Tuy nhiên, họ đã không làm được như vậy. Mục đích họ đặt ra cho chiến dịch quảng cáo này là xây dựng nhận thức của khách hàng về sản phẩm của họ. Nhưng kết quả là họ đã lãng phí cả triệu đô-la vào chiến dịch quảng cáo mà chẳng nói lên được điều gì hay đem về một vị khách hàng nào.

Các quảng cáo thiết kế tốt có thể thu hút được rất nhiều mối làm ăn. Nhưng muốn vậy, chúng phải thật sự thuyết phục. Quảng cáo là cách tăng thêm sức mạnh cho bất cứ việc gì bạn đang làm. Tôi thường nhắc đến quảng cáo như là “việc đánh bom trên diện rộng” bởi chúng là lực lượng tiên phong trước khi bạn đưa đội quân thật sự của mình ra thị trường.

Một vài công ty sử dụng quảng cáo để duy trì, bảo vệ và đẩy mạnh thương hiệu của họ. Ví dụ: quảng cáo của Coke hay Pepsi được thiết kế không phải với mục đích thu được những phản hồi trực tiếp từ khách hàng. Do đã có thương hiệu nên mục đích quảng cáo của những công ty này chỉ là tuyên truyền cho thương hiệu của nó và quan tâm đến quy tắc đầu tiên của việc quảng cáo: trở nên đặc biệt. Rõ ràng, ví dụ trên chỉ dành cho những ai quan tâm đến việc tìm mối làm ăn từ những quảng cáo của mình.

Quy tắc 3: *Khi dòng tít đã thu hút được sự chú ý, các thông tin chi tiết phải khiến khách hàng tiếp tục đọc*

Trước tiên, các thông tin chi tiết phải tập trung vào khách hàng tương lai của bạn chứ không phải vào bản thân bạn. Sai lầm lớn nhất mà hầu hết các nhà quảng cáo mắc phải là tập trung quá nhiều vào bản thân họ.

Tiếp đó, mỗi thông tin đưa ra đều nên để lộ một “câu chuyện” mà bạn muốn kể và khiến khách hàng tương lai muốn đọc tiếp. Cũng giống như dòng tít, các thông tin chi tiết nên hướng đến lợi ích. Đừng nói cho tôi biết nó là cái gì. Hãy nói cho tôi biết tại sao nó đáng giá.

Quy tắc 4: *Thêm một lời kêu gọi hành động*

Hãy khiến khách hàng có lý do để hành động ngay lập tức bằng cách đưa ra những lời kêu gọi: “Hãy gọi cho chúng tôi để nhận được một trong 100 bản báo cáo miễn phí.” hay: “100 người gửi thư cho chúng tôi sớm nhất sẽ nhận được một phần thưởng trị giá XXX đô-la.” Ngoài ra, các phiếu thưởng cũng là cách để tăng số lượng phản hồi từ khách hàng. Lý thuyết của tôi là một phiếu thưởng đã tạo ra cách đáp trả nước đôi. Vì khi nói chuyện qua điện thoại nghĩa là bạn sẽ bị ràng buộc với một nhân viên bán hàng – điều mà bạn có thể không muốn làm lúc đó. Nhưng việc điền vào một phiếu thưởng lại là không bắt buộc và sẽ làm tăng số lượng phúc đáp hơn những quảng cáo không có phiếu thưởng.

Khi nền kinh tế ngày càng trở nên khó khăn và tính cạnh tranh ngày càng tăng, bạn cần phải sáng tạo hơn để thu hút các khách hàng mới, đồng thời thúc đẩy những khách hàng hiện tại mua thêm. Ngoài ra, tính hiệu quả của các quảng cáo trên ti-vi, báo chí, radio và tạp chí mỗi năm lại giảm xuống, điều này đòi hỏi các công ty phải cân nhắc những phương pháp ít tốn kém hơn để tiếp cận với các khách hàng tiềm năng của mình. Và bạn có thể tìm thấy những phương pháp như vậy trong cuốn sách này, như kế hoạch đạt được những khách hàng mơ ước và tiếp thị gốc giáo dục.

Các thông tin khác về quảng cáo

Nếu đang gặp khó khăn về tài chính, bạn có thể chỉ cần dùng một mẫu quảng cáo và sử dụng nó trong tất cả các hoạt động khác của mình để làm tăng sự tín nhiệm. Chúng tôi đã có lần đăng một trang quảng cáo trên tạp chí Forbes với điều kiện họ gửi lại cho chúng tôi 100 bản miễn phí của tờ tạp chí đó. Sau đó, chúng tôi gửi một lá thư tới 100 khách hàng mơ ước của mình kèm theo 100 tờ tạp chí có

đánh dấu số trang đăng quảng cáo về chúng tôi. Mỗi nhân viên bán hàng cũng có một tờ tạp chí để có thể giới thiệu cho khách hàng tương lai thấy trang quảng cáo trên tờ Forbes. Quảng cáo đó tiếp tục được sử dụng tại triển lãm thương mại với dòng chữ được ghi ở góc chéo bên phải: “Đã được đăng trên tờ Forbes”.

Tuy nhiên, nếu chỉ quảng cáo trên tạp chí thì chưa đủ. Ngoài quảng cáo trên tạp chí, bạn cần tiến hành một chiến dịch quảng cáo trên radio, điều đó sẽ khiến các khách hàng tiềm năng cũ hồi đáp lại các hoạt động tiếp theo của bạn.

Vậy chúng ta hãy cùng nói về quảng cáo trên radio. Theo kinh nghiệm chung, khi quảng cáo trên radio, bạn chỉ có 60 giây để đưa ra thông điệp của mình, vì thế hãy biết lựa chọn lượng thông tin phù hợp. Nếu nói ở tốc độ bình thường, một bản tin radio sẽ có khoảng 187 đến 200 từ.

Sau đây là ví dụ về một bản tin radio đã nhận được những phản hồi tốt từ khách hàng:

Xin chào, tôi là Chet Holmes. Tôi rất sẵn lòng giúp tăng gấp đôi doanh số bán hàng của bạn chỉ trong 12 tháng. Với 12 nguyên tắc, chúng tôi đã làm tăng gấp đôi doanh số bán hàng của nhiều công ty hơn bất kỳ đối thủ nào. Tôi đã giúp một tỷ phú tăng gấp đôi doanh số bán hàng trong ba năm liên tiếp chỉ bằng việc tập trung vào 167 khách hàng mơ ước. Dù đang làm bất cứ việc gì đi chăng nữa, bạn cũng cần nỗ lực tập trung vào khách hàng mơ ước của mình. Bạn có thể có được khách hàng mơ ước nếu biết kiên trì theo đuổi họ. Hãy gọi cho chúng tôi và chúng tôi sẽ gửi cho bạn địa chỉ website nơi bạn có thể học miễn phí ba trong số 12 nguyên tắc. Số điện thoại là 212 – 555 – 1234. Để gấp đôi doanh số bán hàng của công

ty bạn, hãy gọi 212 – 555 – 1234. Một lần nữa, đó là số 212 – 555 – 1234.

Đoạn quảng cáo trên không đến 200 từ và nó thật sự có hiệu quả. Nhưng với một đoạn quảng cáo khác dài 387 từ với rất nhiều các thông tin về lợi ích, lúc đó bạn sẽ phải đọc với tốc độ rất nhanh và người nghe sẽ không thu được thông tin gì. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng: khi một người bình thường nói với tốc độ 125 từ một phút, bộ não có thể thu được thông tin với tốc độ trung bình là 400 đến 500 từ khi chúng ta nghe. Đoạn quảng cáo 387 từ này đã chứng minh điều đó. Nó kéo dài trong đúng một phút và nội dung của nó bao gồm một danh sách 20 lợi ích từ dịch vụ cụ thể này. Nó có tác dụng tuyệt vời nhưng tôi phải nói cho bạn biết rằng kể từ đó, tôi chưa bao giờ có thể thực hiện lại một lần nữa thành công đó. Hầu hết các quảng cáo chúng tôi đang thực hiện chỉ dài dưới 200 từ.

Những nguyên tắc đã được kiểm nghiệm này rất quan trọng đối với các nhà quảng cáo. Các hãng phim là một ví dụ điển hình. Ti-vi chính là phương tiện quảng cáo tốt nhất cho ngành công nghiệp giải trí bởi bạn có thể kể một câu chuyện hấp dẫn trong một khoảng thời gian ngắn bằng việc kết hợp những phương tiện nghe và nhìn. Mọi người thường thích các quảng cáo phim vì chúng giống như một bộ phim nhỏ xen vào giữa các chương trình bạn đang xem. Tôi rất ngạc nhiên vì rất nhiều xưởng phim sẵn lòng chi một khoản tiền lớn để quảng cáo cho một bộ phim nhưng rồi lại không nói cho bạn biết bộ phim đó nói về cái gì. Nên nhớ rằng các quảng cáo phim trên ti-vi cũng nên giống như một bộ phim nhỏ, nó cũng phải có nội dung. Và thắt nút trong câu chuyện càng hay bao nhiêu thì người xem sẽ càng quan tâm bấy nhiêu.

Sức mạnh của việc kể chuyện trong quảng cáo không chỉ giới hạn ở các công ty điện ảnh, mà còn đối với nhiều ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh khác. Hãy kể một câu chuyện kích thích trí tưởng tượng và quảng cáo của bạn sẽ có nhiều cơ hội được chú ý đến hơn.

Sau đây là một quảng cáo trên ti-vi dài 60 giây cho bộ phim sắp ra mắt của tôi, Emily's Song (Bài hát của Emily). Hãy thử xem liệu quảng cáo này có làm bạn muốn xem bộ phim hay không. Khi đọc, hãy cố gắng tưởng tượng ra các nhân vật cụ thể cùng âm nhạc và khung cảnh chi tiết. Đây là ví dụ về việc ti-vi có thể tạo ra được tác dụng mạnh mẽ hơn các quảng cáo in giấy. (Các diễn viên được đề cập đến ở đây không liên quan đến bộ phim vào thời điểm hiện tại mà chỉ được đưa ra như những ví dụ để làm nổi bật kịch bản.)

Cảnh mở *và chúng ta thấy một ông bố (Tom Hanks đóng) và cô con gái (Dakota Fanning đóng) đang ngồi cạnh cây đàn piano. Họ trông rất rạng rỡ – một mối quan hệ cha con rất hoàn hảo và thắm thiết. Người cha dạy cho cô con gái xinh xắn bài hát Emily's Song. Họ cùng cười và hát vang. (Cảnh này chiếm 12 giây trong đoạn quảng cáo 60 giây.)*

Người giới thiệu: *Emily Evers đã từng có một thời thơ ấu tuyệt đẹp, sống trọn trong tình yêu thương và tình yêu âm nhạc của người cha. Nhưng rồi bi kịch xảy đến.*

Cảnh: *Người cha bị cướp. Chúng ta thấy cảnh một con dao sượt qua cổ họng của ông và rồi ông nằm bất động trên một vũng máu. (6 giây)*

Người giới thiệu: *Để lại Emily một mình.*

Cảnh: *Căn nhà của cô bé giờ đây thật trống trải. Một nhân viên xã hội đến đưa cô bé đi và cô bé chỉ biết khóc. (3 giây)*

Người giới thiệu: *Emily sống một cuộc đời cô đơn – vật kỷ niệm duy nhất còn lại chính là âm nhạc*.

Cảnh: *Emily giờ đây đã trưởng thành (do Kristen Dunst thủ vai). Cảnh Emily đang hát và chơi piano trong các khu phố ở bãi biển Venice. (6 giây)*

Cảnh: Cô đã cố gắng rất nhiều nhưng đều bị các nhà sản xuất âm nhạc từ chối (ba cảnh quay liên tiếp). Nhưng sau đó… (9 giây)

Người giới thiệu: *Emily Evers đã làm cả thế giới cảm động với âm nhạc của mình.*

Cảnh: *Emily Evers biểu diễn trên sân khấu và khiến khán giả trở nên cuồng nhiệt. Những người hâm mộ kêu gào tên cô, những chiếc máy ảnh lóe sáng từ mọi phía. Chúng ta đều nhận thấy rằng cô ấy đã trở thành một ngôi sao lớn. (6 giây*)

Cảnh: *Emily đang ở cùng một người bạn. Cô ấy đang khóc, tâm hồn đang bị dằn vặt. Bạn của cô ấy đang cố gắng an ủi cô ấy. (4 giây)*

Người giới thiệu: *Bi kịch tuổi thơ vẫn đang ám ảnh cô ấy. Nhưng trong khoảnh khắc đen tối nhất đó…*

Cảnh: *Emily đang chạy trốn các thợ săn ảnh trong một quán rượu và đột nhiên nghe thấy những giai điệu của bài hát Emily's Song được chơi trong một góc tối. Cô quay lại và đi về phía cây đàn piano để tìm cha mình – người cũng kinh ngạc khi nhìn thấy cô. Emily*

sững sờ khi thấy cha mình vẫn còn sống, cô khẽ lẩm bẩm: "Cha?" (10 giây)

Cảnh: *Màn hình tối dần và lại xuất hiện với bốn cảnh quay liên tiếp tái hiện lại những khoảnh khắc kịch tính khác, bao gồm cả cảnh Emily chuẩn bị tự tử. Hình ảnh cuối cùng là hình ảnh của Emily (ngôi sao nhạc rock) và những người hâm mộ cô ấy đang la hét. (4 giây)*

HẾT QUẢNG CÁO

Toàn bộ nội dung quảng cáo trên chỉ kéo dài trong 60 giây. Đó cũng có thể được coi là một bộ phim ngắn. Kết hợp âm nhạc và thực hiện một số việc biên tập khéo léo, bạn sẽ có ngay một bộ phim hấp dẫn. Một bộ phim nhỏ như vậy không thật sự hấp dẫn với mọi người nhưng ít nhất nó cũng đã trình bày được những nội dung quan trọng trong 60 giây và tạo ra một cái bẫy khiến bạn muốn tìm hiểu thêm. Nội dung của đoạn quảng cáo khắc họa tình cha con và sự cố gắng vượt qua gian khó để đạt thành công của một cô gái tên là Emily. Và tình tiết kịch tính nhất có lẽ là cảnh cô gái phát hiện cha mình vẫn còn sống.

Cần phải nhắc lại với bạn rằng đây không phải là toàn bộ câu chuyện. Nó thậm chí còn chưa kết thúc. Và tất nhiên, chúng ta sẽ không thể kể một câu chuyện chỉ trong vòng 60 giây. Nhưng cái nó tạo ra được chỉ trong 60 giây ngắn ngủi là một bộ phim ngắn đã khơi gợi được cảm xúc và kích thích trí tưởng tượng. Những gì bạn có thể làm được với những hình ảnh trong quảng cáo 60 giây quả là một điều thần diệu.

Còn bây giờ, chúng ta hãy cùng bàn về các quảng cáo ti-vi mà phần lớn mọi người đều có thể mua được.

Truyền hình cáp

Truyền hình cáp là cách thức quảng cáo tuyệt vời với người tiêu dùng. Mặt khác, chi phí của nó cũng không phải quá đắt, mọi người đều có thể thực hiện được. Và bạn có thể chọn mua quảng cáo cho chỉ một khu dân cư cụ thể, nơi có cửa hàng của bạn.

Sức mạnh của quảng cáo trên ti-vi thật đáng kinh ngạc. Tôi biết một doanh nghiệp từng chào mời một dịch vụ đơn giản là lắp đặt tất cả các thiết bị giải trí cho bạn. Đối với những người bận rộn, đây có thể là một dịch vụ hữu ích. Thay vì tự tìm hiểu cách lắp đặt các thiết bị điện tử như DVD, DVR, CD và ti-vi màn hình tinh thể lỏng thì bạn chỉ việc bỏ 85 đô-la mỗi giờ cho nhân viên công ty đến và làm mọi việc cho bạn. Ngoài ra, bạn còn được họ hướng dẫn cách sử dụng tốt nhất những thiết bị này.

Để quảng cáo cho dịch vụ của mình, giám đốc công ty này đã đi tới các đại lý truyền hình cáp địa phương để đăng ký khoảng 40 quảng cáo mỗi tuần với mức giá 200 đô-la. Quảng cáo của ông ta sẽ chỉ được phát tới 20.000 hộ gia đình, nhưng đó là 20.000 hộ gia đình trong một khu vực cực kỳ giàu có. Ngoài ra, các quảng cáo này lại được phát cùng thời điểm với việc chiếu lại bộ phim truyền hình Friends (Những người bạn), cùng với những quảng cáo do các hãng tên tuổi như Coke và Paramount tài trợ.

Như đã nói, chìa khóa để tạo ra một quảng cáo trên truyền hình cáp hoàn hảo là làm cho nó càng trực quan càng tốt. Hãy nhớ để lại số điện thoại trên màn hình cũng như trong đoạn văn của người giới thiệu. Thậm chí, bạn còn có thể đưa ra các dòng tít quảng cáo đặc sắc trên màn hình. Trong đoạn quảng cáo của công ty lắp đặt thiết bị điện tử là hình ảnh một người đàn ông ngập chìm trong các loại dây

rợ của ti-vi, VCR, DVD và trên màn hình hiện lên dòng chữ: "Hãy để chúng tôi hoàn tất mọi công việc lắp ráp này cho bạn." Vậy là quảng cáo này đã kể câu chuyện một cách trực quan về những gì công ty này có thể làm cho bạn.

Đây lại là một quảng cáo khác cũng rất hiệu quả. Nhưng trước hết, hãy tưởng tượng bạn đang xem quảng cáo nhưng lại tắt tiếng của ti-vi đi. Một người phụ nữ dừng lại bên cạnh một chiếc xe và ra khỏi xe của mình với một cây gậy bóng chày trong tay. Cô ta tiến về phía chiếc xe mà cô vừa đỗ cạnh và bắt đầu đập phá. Ngay lúc đó, bạn sẽ băn khoăn tự hỏi chuyện gì đang diễn ra ở đây. Và rồi lại một chiếc xe giống y chang như chiếc xe mà người phụ nữ đang đập phá tiến đến và người đàn ông đi trong chiếc xe đó ghé ra để nói điều gì đó với cô ta. Cô ta nhìn lại người đàn ông trong chiếc xe đó – nhận ra mình đã phá nhầm một chiếc xe khác. Đúng lúc đó, chủ nhân của chiếc xe bị đập phá xuất hiện và nhìn thấy những việc mà người phụ nữ đã làm.

Biểu tượng của công ty xuất hiện và đó là biểu tượng của một cửa hàng dịch vụ. Đó quả là một quảng cáo sáng tạo, trực quan, không cần âm thanh. Nhưng sau khi xem quảng cáo đó vài lần, tôi đã phải bật tiếng lên để nghe xem người đàn ông đó đã nói gì với cô gái khi anh ta đỗ xe đến gần. Vậy là quảng cáo này đã có tác dụng ở mọi cấp độ. Người đàn ông trong chiếc xe đó rõ ràng là bạn trai hoặc chồng của người phụ nữ, còn cô ta thì đang giận điên lên về một việc gì đó mà anh ta đã làm. Anh chàng đỗ xe lại gần và nói một cách mỉa mai: "Em yêu, em đang làm gì vậy?" Tôi không cần phải nghe câu đó mới biết quảng cáo này nói gì nhưng chỉ đơn giản là tôi muốn nghe xem anh chàng đó đã nói gì với cô gái.

Ngày nay, bạn có thể quảng cáo trên ti-vi mà không tốn nhiều tiền. Mặt khác, quảng cáo trên ti-vi còn có tác động mạnh đến khách hàng. Vì vậy, hãy tận dụng lợi thế từ loại hình quảng cáo này.

Bảng quảng cáo

Đây là mảng cuối cùng trong lĩnh vực quảng cáo. Rõ ràng, mọi điều tôi đề cập phía trên đều được áp dụng ở đây. Bảng quảng cáo phải thật đặc biệt, nếu không, đó chỉ là sự lãng phí tiền bạc. Chúng không thích hợp với mục đích thu được các phản hồi trực tiếp. Tại một khu vực mà tôi thường hay lái xe qua có một bảng quảng cáo của một người môi giới nhà đất. Khi tôi gọi để hỏi xem anh ta có nhận được phản hồi nào từ việc đăng quảng cáo như vậy không, anh ta nói rằng mình có nhận được ý kiến phản hồi nhưng lại không chịu nói cụ thể là bao nhiêu. Điều này làm tôi nghĩ rằng số lượng phản hồi chắc hẳn cũng không nhiều nhặn gì, nhưng anh ta cũng khẳng định rằng chúng đã giúp anh ta hoàn tất nhiều vụ làm ăn và xây dựng thương hiệu của mình. Điều đó có nghĩa là bảng thông báo có tác dụng đối với những người đã biết đến tên tuổi của anh ta. Bảng thông báo dọc theo đường cao tốc trong thị trấn làm cho anh ta trở nên nổi tiếng hơn.

Một người môi giới nhà đất khác cũng làm theo cách thức trên, nhưng bảng quảng báo của anh ta lại đưa ra quá nhiều thông tin. Tấm bảng quảng cáo chỉ nên có một thông điệp duy nhất và nên được trình bày bằng hình ảnh trực quan.

Gần đây, tôi được thuê thiết kế một bảng quảng cáo cho buổi lễ hội truyền thống The Carolina Opry của người dân vùng Myrtle. Tuy nhiên, những người chưa từng đến vùng này lại cho rằng đó là một buổi lễ hội với thứ âm nhạc đồng quê tẻ nhạt, nhưng thực tế hoàn

toàn trái ngược, nó cũng có rất nhiều các thể loại âm nhạc sôi động khác. Hãy nhớ rằng bạn chỉ có vài giây để truyền đạt một ý tưởng trên một bảng thông báo. Vì vậy, tôi đã thiết kế một bảng như sau:

20% đồng quê

80% “những thứ khác”

100% sự náo nhiệt

Điều này truyền đi thông điệp rằng buổi trình diễn không chỉ toàn về nhạc đồng quê mà còn rất sôi động. Sau đó, tôi chọn một vài hình ảnh về những người đang nhún nhảy, trong số đó có khoảng 60% những người đã từng đi đến bãi biển Myrtle. Trên bảng quảng cáo đó, tôi còn ghi thêm dòng chữ: “Mỗi lần đến bãi biển Myrtle, tôi đều tham gia vào lễ hội The Carolina Opry” – một thông điệp ngắn gọn và hiệu quả.

Như vậy, có rất nhiều cách thức quảng cáo khác nhau. Và mỗi loại hình quảng cáo lại có một ưu điểm riêng của nó.

VŨ KHÍ TIẾP THỊ 2: THƯ CHÀO HÀNG

Tiếp thị gốc giáo dục có thể giúp bạn hoàn thành tốt công việc của mình (Chương 4), đồng thời cũng có thể được dùng để tăng tính hiệu quả của thư chào hàng. Trở lại với công ty chuyên giặt tẩy thảm, công ty này đã gửi thư chào hàng đến các khách hàng cùng với hình ảnh được in nổi của một con ve bụi. Lá thư chào hàng đưa ra thông điệp: “Năm triệu con vi trùng như thế này có thể tồn tại trong các tấm thảm trải sàn phòng khách của bạn nếu chúng không được lau chùi chuyên nghiệp.” Những con ve bụi trông xấu xí như

những con quái vật trong bộ phim Aliens (Người ngoài hành tinh) khiến khách hàng phải suy nghĩ đến việc cần thiết phải làm vệ sinh cho những tấm thảm của nhà mình. Vì vậy, hãy tận dụng những dữ liệu thị trường vì nó sẽ tạo ra thành công lớn cho những lá thư chào hàng của bạn.

Thành công của chiến dịch thư chào hàng hoàn toàn phụ thuộc vào tính đều đặn và nhất quán của việc gửi thư. Trong Chương 9, bạn sẽ học được cách điều hành một chiến dịch thư chào hàng tới các khách hàng tiềm năng. Còn bây giờ, chúng ta hãy cùng xem một số quy tắc căn bản rút ra từ kinh nghiệm của chính bản thân tôi về cách làm cho các lá thư chào hàng của bạn trở nên nổi bật.

Thứ nhất, hãy sử dụng màu sắc càng nhiều càng tốt – trên phong bì thư hoặc trên chữ viết ở phong bì.

Thứ hai, hãy viết thông điệp của bạn trên bì thư. Bạn phải khiến khách hàng tiềm năng cảm thấy muốn mở phong bì ra. Vì vậy, cách viết thông điệp bên ngoài cần phải tuân theo những quy tắc viết một dòng tít hiệu quả đã nêu ở trên. Hãy hướng lợi ích và tập trung thông tin vào khách hàng tiềm năng.

Thứ ba, hãy suy nghĩ về cách phân loại thư từ của chính bạn. Loại thư nào bạn sẽ mở ra đầu tiên: một tấm thiệp chúc mừng hay hóa đơn từ công ty điện thoại? Mọi người thường chọn những tấm thiệp chúc mừng hơn. Vì vậy, rất nhiều công ty đã thiết kế thư theo kiểu thiệp chúc mừng, thiệp mời hay thậm chí là một thiệp báo hỷ để tạo hiệu quả tốt nhất.

Đã có rất nhiều cuốn sách khác cũng viết về những kinh nghiệm sử dụng thư chào hàng. Vì vậy, tôi sẽ giới hạn những lời bình luận của

mình chỉ nói về việc sử dụng thư chào hàng như một vũ khí dùng để tấn công khách hàng tiềm năng. Nhưng đừng quên rằng loại vũ khí này khi được kết hợp với các vũ khí khác có thể tạo ra hiệu quả lớn hơn rất nhiều. Một khách hàng của tôi đã gửi thư chào hàng tới cùng lượng khách hàng mà anh ta đang hướng quảng cáo của mình đến và số lượng phản hồi đã tăng lên 35%.

VŨ KHÍ TIẾP THỊ 3: TÀI LIỆU TRUYỀN ĐƠN CỦA CÔNG TY

Một lần nữa, chìa khóa để khai thác tối đa hiệu quả của những vũ khí tiếp thị này là phải biết kết hợp chúng với nhau. Cũng như các mẫu thư chào hàng, các tài liệu truyền đơn nên được rút ra từ các nỗ lực tiếp thị gốc giáo dục và là một phiên bản rút gọn từ bài phát biểu trên sân vận động hay câu chuyện cốt lõi của bạn. Điều đó có nghĩa là nó sẽ bao gồm các thông tin cực kỳ hấp dẫn và đặt ra các tiêu chí mua hàng dựa trên lợi ích của bạn. Nó sẽ sử dụng chính xác các chi tiết đồ họa bạn đã dùng trong các buổi thuyết trình, quảng cáo và các lá thư chào hàng để nhấn mạnh mối liên kết giữa các hình thức tiếp thị.

Sau đây là một kịch bản thực tế: Bạn bước ra và trình bày câu chuyện cốt lõi của mình. Đây là một buổi hội thảo bao gồm các dữ liệu thị trường bạn truyền tải tới các khách hàng tiềm năng. Mọi việc tiến triển tốt đẹp và đến cuối buổi, khách hàng tiềm năng hỏi xin bạn một bản sao của bài thuyết trình để trình bày lại cho sếp hoặc trình bày lại trong một cuộc họp công ty của anh ta. Nếu câu chuyện cốt lõi của bạn là một kiệt tác, bạn có thể sẽ không muốn đưa nó cho các khách hàng tiềm năng của mình vì rất nhiều người trong số họ có thể có mối quan hệ nào đó với một trong các công ty đối thủ của bạn. Nhưng bạn có thể đưa cho họ một sách quảng cáo bao gồm

những điểm nổi bật trong câu chuyện cốt lõi của bạn. Điều này rất có lợi cho bạn vì khi đưa cho họ một sách quảng cáo, tức là bạn đang đưa cho họ một công cụ bán hàng – cái sẽ biến họ trở thành một người trình bày câu chuyện cốt lõi cho bạn.

Hiện tại, tôi đang cộng tác với công ty United Multi Family chuyên bán các căn hộ chung cư. Câu chuyện cốt lõi của họ không chỉ khuyến khích các chủ căn hộ chung cư bán căn hộ của họ mà còn đưa ra rất nhiều lý do tại sao bạn nên chọn dịch vụ của công ty này chứ không phải các công ty khác. Sách quảng cáo của công ty là một phiên bản thu nhỏ, nêu bật những dữ kiện chính trong câu chuyện cốt lõi. Do vậy, khi một nhân viên bán hàng gặp một chủ căn hộ chung cư và người chủ đó muốn bàn bạc thêm với vợ/chồng hoặc bạn của mình thì người nhân viên đó có thể để lại sách quảng cáo với vai trò như một câu chuyện cốt lõi rút gọn. Hoặc nếu người đại diện, vì một số lý do, không thể trình bày toàn bộ câu chuyện cốt lõi thì anh ta cũng có thể lấy sách quảng cáo ra và kể một câu chuyện cốt lõi nhỏ ngay tại chỗ.

Chúng ta hãy cùng tìm hiểu kỹ hơn về vấn đề này. Hầu hết các sách quảng cáo là một sự tiêu tốn tiền. Chúng hoàn toàn tập trung vào bạn thay vì vào khách hàng tiềm năng. Tôi gọi chúng là những mẫu quảng cáo về cái tôi. Hãy tưởng tượng bạn là chủ một căn hộ chung cư. Bạn đang tham gia triển lãm thương mại dành cho các chủ căn hộ chung cư, ở đó có rất nhiều các sách quảng cáo. Phần lớn trong số chúng đều được mở đầu như thế này: “Kimberly và Wayne: Tại sao chúng tôi vĩ đại.” Chỉ những người biết và quan tâm tới việc làm ăn với những công ty này mới cầm những sách quảng cáo đó lên xem. Nhưng trong số đó, có một sách quảng cáo viết: “Năm nguy cơ đối với các chủ căn hộ chung cư và cách tối đa hóa tài sản căn hộ

chung cư của bạn." Ai sẽ là người muốn biết về điều đó? Mọi chủ căn hộ chung cư trong buổi triển lãm này sẽ đều muốn xem sách quảng cáo đó. Còn bạn sẽ muốn đọc sách quảng cáo nào?

Khi được thực hiện thích hợp, các sách quảng cáo sẽ trở thành những công cụ bán hàng hiệu quả đáng kinh ngạc. Cũng nằm trong mục về tài liệu truyền đơn của công ty này là các mẫu quảng cáo. Có rất nhiều các bản báo cáo được chúng tôi dùng như các công cụ tiếp thị. Khi mọi người đăng ký dài hạn vào danh sách e-mail của chúng tôi thì cứ vài ngày, họ lại nhận được những báo cáo này. Các bản báo cáo cung cấp các thông tin hữu ích và ở cuối mỗi bản báo cáo luôn có một quảng cáo cho dịch vụ mà chúng tôi muốn bán. Nó sẽ nói rằng: "Để tìm hiểu thêm các thông tin về cách tăng doanh số bán hàng của bạn, hãy truy cập vào trang www.howtodoublesales.com." Tế nhị nhưng rất hiệu quả. Theo điều tra, 30% những người có bản báo cáo đều truy cập vào đường link ở cuối bài viết. Đây quả là một phương pháp đặc biệt để điều khiển mọi việc.

Khi kinh doanh dịch vụ quảng cáo, chúng tôi có một chuỗi các mẫu quảng cáo một trang, mỗi cái giải thích cho một điểm về doanh số bán hàng khác nhau. Chúng thường được sử dụng trong các chiến dịch vận động của chúng tôi, đồng thời các nhân viên bán hàng cũng thường áp dụng chúng trong từng trường hợp phản đối cụ thể từ khách hàng tiềm năng. Ví dụ: nếu khách hàng chỉ muốn đăng ký một quảng cáo, chúng tôi sẽ có những mẫu quảng cáo tiêu biểu cho lý do tại sao bạn nên quảng cáo thường xuyên. Nếu khách hàng chỉ muốn đăng quảng cáo đen trắng, chúng tôi sẽ có những mẫu quảng cáo nhằm đưa ra các dữ liệu hoàn hảo cho lý do vì sao quảng cáo màu lại là lựa chọn tốt hơn.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Hãy viết ra 5 đến 10 nguyên nhân chính giải thích tại sao khách hàng tiềm năng muốn mua sản phẩm của bạn chứ không phải của người khác, hoặc tại sao bạn muốn các khách hàng tiềm năng tìm hiểu sâu thêm và/hoặc làm nhiều hơn điều mà họ dự định làm ban đầu. Sau đó, hãy tạo ra một chuỗi các mẫu quảng cáo một trang về từng trường hợp. Một lần nữa, hãy bảo đảm rằng tất cả các mẫu quảng cáo đó đều tập trung vào khách hàng chứ không phải vào bạn và nói cho họ tại sao chứ không phải như thế nào. Hãy sử dụng màu sắc, đồ họa nếu có thể. Nhưng nếu điều đó không thực tế, bạn có thể làm một mẫu quảng cáo lớn với một dòng tít lớn. Hãy xem một mẫu quảng cáo về cuộc hội nghị qua điện thoại dưới đây.

BỐN CÁCH ĐỂ TĂNG GẤP ĐÔI DOANH THU CỦA BẠN CHỈ TRONG 12 THÁNG

Hãy tham gia vào buổi hội thảo qua điện thoại với chuyên gia tư vấn phát triển doanh nghiệp nổi tiếng Chet Holmes để tìm hiểu cách tăng gấp đôi doanh số bán hàng của bạn chỉ trong đúng 12 tháng. Bạn sẽ được học về bốn khái niệm cơ bản giúp tăng gấp đôi doanh số bán hàng – Mỗi khái niệm có thể làm tăng gấp đôi doanh số bán hàng của bạn trong đúng 12 tháng. Đây sẽ là một trải nghiệm mang tính đột phá và tất cả chỉ diễn ra trong đúng 70 phút, không cần phải đi đâu xa – hãy tham gia ngay qua điện thoại.

Diễn giả trình bày: Chet Holmes là chuyên gia đào tạo bán hàng duy nhất trên thế giới đã tự mình bán các dịch vụ cho hơn 60 công ty thuộc danh sách Fortune 500. Danh sách khách hàng của ông ta bao gồm Estée Lauder, Warner Bros., American Express và Citibank. Ông có 65 sản phẩm đào tạo bán tại 23 quốc gia. Theo tạp

chí Success: “Chet Holmes đã phá kỷ lục về doanh số bán hàng ở bất cứ nơi nào ông đặt chân đến.” Để xem một đoạn giới thiệu dài hai phút về Chet, hãy truy cập vào trang www.chetholmes.com.

Và sau đây là nội dung của bốn khái niệm cơ bản:

1. Hãy tập trung vào các khách hàng tốt nhất của bạn, đó là cách giảm chi phí tiếp thị và tăng quy mô bán hàng nhanh chóng.

2. Bạn muốn tất cả các khách hàng tiềm năng tốt nhất của mình cùng ngồi trong một căn phòng để có thể trình bày cho họ cùng một lúc như thế nào? Hãy tìm hiểu sự thần diệu của khái niệm có tên là “bài thuyết trình trong sân vận động”.

3. Chiến lược tăng trưởng với các nhân viên giỏi: bất kỳ công ty nào, dù nhỏ đến đâu đi chăng nữa, cũng có thể tuyển dụng được một đội ngũ những nhân viên bán hàng giàu kinh nghiệm để có thể phát triển triệt để công việc kinh doanh.

4. Từ số 0 đến 100 triệu đô-la: Các kỹ năng bạn cần có để đưa giá trị công ty của mình lên mức 100 triệu đô-la. Ngay cả khi mục tiêu của bạn không phải là 100 triệu đô-la, bạn cũng sẽ được học về những điều có thể làm thay đổi mọi thứ. Hầu hết các công ty đều bị mắc kẹt ở một cấp độ nào đó. Nhưng với những kinh nghiệm mà Chet cung cấp, công ty của bạn sẽ thoát khỏi bế tắc và ngày càng phát triển.

Hãy đến tham gia cùng tôi và chuyên gia tư vấn phát triển doanh nghiệp nổi tiếng Chet Holmes vào đúng 11 giờ trưa, thứ ba ngày 10 tháng 10 (theo giờ chuẩn của vùng Đông nước Mỹ) và tìm ra hướng đi cho cuộc đời bạn chỉ trong vòng hơn một giờ đồng hồ. Sẽ chỉ có

1.000 người được tham dự. Vì vậy, bạn nên đăng ký ngay bây giờ để giữ chỗ cho mình: [đường link đến trang web ở đây].

Đây là một dòng tít hay và một lời quảng cáo gây được sự tò mò, khiến bạn muốn tìm hiểu hơn nữa. Và đoạn quảng cáo này chủ yếu tập trung vào tôi, bởi vì, trong trường hợp này, tôi là một chuyên gia bán hàng nổi tiếng, nhưng đồng thời, đoạn quảng cáo này cũng tập trung khá nhiều vào các khách hàng tiềm năng và đưa ra rất nhiều lời hứa hẹn.

Bạn nên chuẩn bị những mẫu quảng cáo như thế này với một dòng tít hay, tập trung vào lợi ích dành cho các khách hàng tiềm năng của mình và kèm theo một lời kêu gọi hành động.

VŨ KHÍ TIẾP THỊ 4: QUAN HỆ CÔNG CHÚNG

Quan hệ công chúng (PR) là gì? PR là công việc tổ chức các sự kiện như các bữa tiệc và buổi trình diễn ở triển lãm thương mại cho các khách hàng của mình. PR cũng bao gồm cả việc phát hành báo chí, xây dựng mối quan hệ với giới báo chí, có được những bài báo do bạn viết hoặc nói về bạn và liên kết với những thế lực mạnh có thể giúp đỡ bạn như các hiệp hội thương mại và các nhóm cộng đồng. Hầu hết công việc PR của các công ty đều chưa đạt được hiệu quả cao và chưa thật sự nỗ lực. Ngay cả khi bạn chỉ có một công ty nhỏ, nó vẫn có thể hoạt động hiệu quả để xây dựng danh tiếng cho bạn nếu bạn phát huy tối đa hiệu quả công việc PR. Ngày nay, với sự phát triển như vũ bão của Internet, điều này lại càng đúng hơn.

Như tôi đã đề cập, chúng tôi luôn có sẵn rất nhiều bản báo cáo được sử dụng như các mẫu quảng cáo nằm trong danh mục thư

điện tử của chúng tôi. Chúng tôi cũng sử dụng những báo cáo này như các bài báo và thuê một công ty PR chịu trách nhiệm gửi những bài báo đó đi khắp mọi nơi. Trong bất cứ tháng nào, một bài báo do tôi viết cũng sẽ xuất hiện trên tạp chí điện tử của hơn 100 trang web. Nếu bạn vào Google và gõ tên tôi, bạn sẽ tìm được các bài báo của tôi tại hàng nghìn trang web.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Hãy viết ra một vài ý tưởng cho các bài báo có thể được đăng trên các tạp chí, các ấn phẩm thương mại hoặc tạp chí điện tử trên các trang web. Cũng chính những bài báo này sẽ trở thành những bản báo cáo miễn phí mà bạn có thể sử dụng để tiếp thị với khách hàng tiềm năng. Đây là cách bạn có thể đánh bại các đối thủ cạnh tranh bằng bộ não chứ không phải bằng ví tiền của mình.

Một câu chuyện cốt lõi thú vị sẽ làm cho công việc này dễ dàng hơn rất nhiều. Ví dụ: bạn nghĩ sao về việc kinh doanh hoa quả có vẽ hình những nhân vật nổi tiếng trên đó? Câu chuyện cốt lõi ở đây là về tình trạng sức khỏe của người Mỹ và việc ăn thêm nhiều hoa quả có thể làm tăng tuổi thọ của bạn. Những thông tin thú vị này chính là chìa khóa giúp cho vấn đề của bạn được nhiều người quan tâm hơn.

TIÊU ĐỀ: TÌNH TRẠNG BÉO PHÌ CỦA TRẺ EM MỸ ĐÃ TĂNG BỐN LẦN; CÁC CÔNG TY SẢN XUẤT ĐỒ ĂN NHANH LÀ NGƯỜI CHỊU TRÁCH NHIỆM?

Một cuộc nghiên cứu từ năm 1963 đến năm 1970 đã chỉ ra rằng tình trạng béo phì của trẻ em ở độ tuổi từ 6 đến 11 là khoảng 4% trên tổng số trẻ em. Một cuộc nghiên cứu tương tự từ năm 1999 đến

năm 2002 chỉ ra rằng tình trạng béo phì giờ đây chiếm một tỷ lệ đáng báo động là 16%.

Có nhiều nguyên nhân góp phần tạo nên các chỉ số này. Trong đó phải kể đến việc các công ty sản xuất đồ ăn nhanh đang chi nhiều tiền hơn cho quảng cáo, tiếp thị có tác động mạnh đến trẻ em. Nếu như năm 1960, có khoảng năm tỷ đô-la được chi cho việc mua đồ ăn nhanh thì ngày nay, con số đó là 500 tỷ – đó quả là một sự tăng vọt.

Số lượng các sản phẩm đồ ăn nhanh mà các công ty tại Mỹ tiếp thị trực tiếp đến trẻ em đã tăng từ 52 sản phẩm năm 1994 lên hơn 500 sản phẩm hiện nay. Một cuộc nghiên cứu về các học sinh tiểu học cho thấy 96% các em có thể nhận ra được Ronald McDonald, nhân vật hề quảng cáo cho hãng thức ăn nhanh McDonald.

Giải pháp của một công ty rau quả: Hai phụ nữ ở một trang trại nhỏ có tên AMF ở Burlington, Washington đã đi vận động và nhận được một khoản tài trợ từ Bộ Nông nghiệp Mỹ để tìm hiểu xem liệu các hình ảnh trên trái cây có khích lệ trẻ em ăn nhiều hoa quả hơn không.

Trang trại AMF bắt đầu đi chào mời những quả bí ngô nhỏ với các nhân vật hoạt hình được vẽ trên đó. Những sản phẩm này được phân phối trên toàn nước Mỹ tại các chuỗi cửa hàng như Wal-Mart, Kroger, Safeway và Albertson’s. Sau khi đã hoàn thiện việc sản xuất hàng loạt các quả bí ngô được tô vẽ, họ tiến hành bước tiếp theo là chạm nổi những hình ảnh có thể ăn được trên trái cây.

Trang trại AMF có thể vẽ bất cứ hình gì trên trái cây, cụ thể là trên táo và lê. Michelle Younquist – nhân viên của trang trại AMF nói:

“Hãy thử tưởng tượng con bạn sẽ muốn ăn một quả táo với hình của Dora “Người khám phá” hay Sponge Bob (những nhân vật hoạt hình nổi tiếng) trên đó như thế nào.”

Hiện nay, trang trại AMF đang hợp tác làm ăn với những trang trại trồng trái cây lớn để mở rộng việc sử dụng các nhân vật hoạt hình trên trái cây. Ngoài ra, họ cũng khắc cả logo của các đội thể thao nổi tiếng và các công ty muốn quảng cáo lên trái cây.

Theo tờ Agriculture and Chemistry, ăn nhiều rau quả sẽ giảm được một nửa khả năng mắc bệnh ung thư và giảm được 20% khả năng mắc các bệnh về tim mạch (đây là hai nguyên nhân chính dẫn đến những ca tử vong tại Mỹ).

Liz Mitchell người đồng sáng lập trang trại AMF, phát biểu: “Đây chỉ là một việc nhỏ mà chúng tôi có thể làm để giúp mọi người, nhưng chúng tôi chỉ là một công ty nhỏ. Chúng tôi đang cố gắng làm tốt phần việc của mình để giúp trẻ em khỏe mạnh hơn. Nếu việc làm này có thể khiến một đứa trẻ ăn một quả táo mỗi ngày thì mọi việc chúng tôi phải trải qua đều có ý nghĩa.”

Những thông tin PR này rất có hiệu quả bởi nó bắt đầu với một vấn đề gây nhức nhối, đáng đưa tin. Hàng ngày đều có những bài báo đưa tin về tình trạng béo phì, đặc biệt là béo phì ở trẻ em. Việc PR này cũng hiệu quả bởi các dữ liệu đưa ra đều được trích dẫn từ các nguồn thông tin chủ đạo và rất đáng tin cậy. Đọc nó giống như đọc một bài báo mới mà không cần phải biên tập nhiều. Bài báo giới thiệu về một công ty đang làm một việc đúng đắn bằng cách đưa ra một số giải pháp giúp trẻ em ăn uống với chế độ dinh dưỡng tốt hơn. Do bài báo không tập trung vào AMF mà vào các vấn đề chung nên nó có khả năng được giới báo chí quan tâm cao hơn.

Tạo ra tin tức

Giới báo chí là một phần trong công việc PR, do đó, bạn cần phải thu hút sự chú ý của họ. Chiến lược đạt được những khách hàng mơ ước được dùng để thâm nhập vào những nguồn lợi ích gần như là bất khả thi, đồng thời, nó cũng có thể được sử dụng hiệu quả để thâm nhập vào cả những nguồn phương tiện thông tin đại chúng lớn nhất. Nếu liên tục nghe đến tên bạn hàng tháng với các ý tưởng khác nhau, họ sẽ tìm hiểu để biết chính xác xem bạn là ai. Điều này đúng với bất kỳ thông tin báo chí hay tin tức thời sự nào. Và dù ở cấp độ quốc gia thì nó vẫn đúng như vậy.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Liệt kê danh sách các đài phát thanh truyền hình bạn muốn đăng quảng cáo về công ty của mình hay để xuất bản các bài báo của bạn. Hãy liên tục cung cấp các ý tưởng hoặc tin tức đáng quan tâm cho các tòa soạn báo. Một câu chuyện cốt lõi hay, chứa đựng nhiều thông tin sẽ cho bạn nhiều cơ hội được đăng báo vì nó thường thu hút được sự chú ý của các nhà biên tập hoặc các nguồn tin tức.

Đã bao giờ bạn để ý đến cách thức lựa chọn các chương trình được phát sóng của các hãng truyền thông giải trí chưa? Có rất nhiều lựa chọn dành cho chương trình giải trí nhưng chỉ có 10 buổi biểu diễn hay bộ phim nào đó được lựa chọn phát sóng. Đó là do mối quan hệ của những người làm PR với những người quyết định nội dung của các chương trình phát sóng, các tờ tạp chí đã quyết định việc những buổi biểu diễn đó có được trình chiếu hay không. Hãy tìm cách hình thành mối quan hệ với những người có quyền quyết định trong giới truyền thông và liên quan đến ngành nghề của bạn.

Thực tế, theo tờ Guerrilla Marketing, 70% tin tức thời sự thực chất chỉ là những "tin tức được đặt sẵn", hoặc là các tin tức đến trực tiếp từ các nguồn thông cáo báo chí và sáng kiến PR. Phần lớn các tin tức đều được truyền tải thông qua các thông cáo báo chí. Một nhà biên tập giỏi có thể nhận thấy một vấn đề thời sự trong những thông cáo báo chí đó và có thể khai thác bổ sung thêm thông tin cho nó.

Mọi thông cáo báo chí bạn gửi đi nên kèm theo một cuộc điện thoại sau đó. Đó là cách xây dựng những mối quan hệ. Và đây là những điều bạn nên nói: "Các ngài đã nhận được thông cáo báo chí của chúng tôi về lượng chất gây ô nhiễm trong các hộ gia đình chưa? Chúng tôi đang tự hỏi liệu mình có thể làm được gì để giúp cải thiện vấn đề đó." Vào lúc đó, thường thì người ta sẽ yêu cầu bạn gửi lại thông cáo báo chí của bạn và có thể bạn sẽ bị từ chối. Nhưng vào tháng sau, khi bạn gọi lại để nói về vấn đề bụi bẩn và những con côn trùng nhỏ trong nhà ở thì người biên tập viên sẽ nhớ ra rằng bạn chính là người đã đề cập đến vấn đề ô nhiễm không khí trong gia đình lần trước. Nếu câu chuyện tiếp tục theo chiều hướng này, hãy đoán xem ai sẽ là người họ gọi cho đầu tiên nếu có vấn đề nào đó liên quan đến ô nhiễm môi trường? Mọi người đều rất tôn trọng những người thường xuyên cung cấp thông tin, ý tưởng cho họ.

Lúc trước tôi đã đề cập đến Hội Các sáng kiến nghiên cứu Hoa Kỳ (AAR), những người bán sáng kiến cho các bệnh viện. Nếu đưa ra những mẫu quảng cáo đại loại như: "Tại sao AAR lại thật vĩ đại" hoặc: "Lại có thêm một bệnh viện khác trở thành khách hàng của AAR" thì bạn thử nghĩ xem tính hiệu quả của chúng sẽ là bao nhiêu? Những mẫu quảng cáo đó sẽ không được nhiều người quan tâm, ngoại trừ AAR. Thay vào đó, nếu biết biến những mẫu thông cáo báo chí thành những câu chuyện mang tính vấn đề thì những thông

cáo báo chí đó sẽ được các tạp chí quốc gia và thương mại chú ý đến.

Vấn đề họ đưa ra là các thông tin về các bệnh viện và những khó khăn mà các bệnh viện đang phải đối mặt – mọi thứ từ việc kiện cáo đến những thương tích gây ra trong bệnh viện và việc thiếu nhân viên cũng như những nguồn phụ cấp đang ngày càng giảm. Họ trích dẫn những thông tin như sau: 2.000 trong số khoảng 5.000 các bệnh viện đang phải hoạt động trong tình trạng thiếu hụt tài chính (AHA News); các bệnh viện đang vô tình giết chết hơn 200.000 người mỗi năm (Tập san Hội y học Hoa Kỳ). Vấn đề họ đưa ra chứa đựng một lượng lớn các dữ liệu gây bối rối, tạo nên những thông tin thú vị cho các báo và tạp chí. Và nỗ lực PR của họ đã thu được kết quả.

Nhưng đừng lầm tưởng: PR không phải chỉ đơn thuần là các thông cáo báo chí mà còn cần có những bài phát biểu tại các sự kiện trong ngành. Bạn sẽ không thể có một hợp đồng phát biểu chỉ để nói về sản phẩm hay dịch vụ của mình. Nhưng chắc chắn, nếu đưa ra được một vấn đề thú vị, bạn sẽ có được một hợp đồng. Thông cáo báo chí của AAR chứa đựng những vấn đề thú vị giúp họ trở thành những người diễn thuyết chủ đạo tại một vài hội nghị lớn với tất cả các khách hàng mơ ước của họ. Như vậy, PR có vai trò rất quan trọng đối với việc kinh doanh. Chỉ sau một buổi gặp gỡ, AAR đã nhận được sự quan tâm tìm hiểu thông tin về họ từ hơn 300 khách hàng đến dự buổi gặp mặt hôm đó.

Liên kết những thông cáo báo chí và bài phát biểu này lại, họ có thể tạo ra một sách quảng cáo phản ánh dữ kiện trong câu chuyện cốt lõi của họ, đó là những ý tưởng tốt đẹp cho bệnh viện. Tóm lại, công ty này đã giành chiến thắng trong cuộc chơi, điều đó chứng minh

cho việc nếu có tính kỷ luật và sự quyết tâm thì có thể đạt được mọi điều mong muốn.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Hãy xem xét câu chuyện cốt lõi của bạn và lập danh sách những dữ kiện khiến độc giả của bạn quan tâm nhất.

Sau đó, hãy tìm hiểu về nguồn thông tin báo chí chủ yếu của lĩnh vực đó. Mọi lĩnh vực đều có các xuất bản phẩm thương mại tập trung cụ thể vào thị trường đó. Khi đã xác định được những nguồn thông tin cụ thể, hãy tạo lập mối quan hệ với các biên tập viên ở các tờ báo hoặc các hãng thông tấn bằng cách liên lạc thường xuyên với họ.

Một bài báo, khi được đặt đúng chỗ sẽ có ích cho bạn trong một khoảng thời gian khá dài. Ví dụ: bạn có thể sử dụng nó để đăng tải trên các trang web hay gửi đến các khách hàng.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Liệt kê tất cả các cách bạn có thể sử dụng một bài báo đã hoặc sẽ được viết về bạn hoặc do bạn. Sau đây là một số ý tưởng:

1. Sử dụng nó như một mẫu quảng cáo.

2. Để các nhân viên tiếp thị đưa nó cho các khách hàng tiềm năng.

3. Sử dụng nó như một lá thư chào hàng.

4. Đính kèm nó vào sách quảng cáo hoặc câu chuyện cốt lõi của bạn.

5. Phân phát nó trong các triển lãm thương mại.

6. Sử dụng hoặc trích dẫn nó trong quảng cáo của bạn.

Có một số bí quyết để viết các thông cáo báo chí:

Thứ nhất, sử dụng www.prnewswire.com mạng lưới thông tin PR. Đây là một công cụ hữu ích dành cho bạn nếu bạn đang cần viết các thông cáo báo chí. Nó giúp bạn kết nối với tất cả các nguồn truyền thông mà chỉ tốn vài trăm, chứ không phải vài nghìn đô-la. Tôi từng sử dụng nó hai lần và kết quả là cả hai lần bài viết của tôi đều được đăng tải trên tập san Wall Street. Cách thứ hai, bạn có thể nhờ các nhân viên của mình tư vấn vì họ chính là người biết được những thông tin nào đang được khách hàng quan tâm. Một bí quyết khác để viết một thông cáo báo chí hiệu quả là đề cập đến một công ty thuộc danh sách Fortune 500 trong bài viết của bạn. Nhưng bạn cũng cần phải rất thận trọng với trách nhiệm pháp lý ở đây. Tuy nhiên, nếu bạn có một lý do chính đáng để đề cập đến chúng, chúng sẽ giúp bài báo của bạn có được sự chú ý đặc biệt từ giới truyền thông.

VŨ KHÍ TIẾP THỊ 5: GIAO THIỆP CÁ NHÂN

Bạn có thể lựa chọn sử dụng một trong các vũ khí tiếp thị như: quảng cáo, gửi thư chào hàng hay gửi một bài báo nhưng có một vũ khí tiếp thị mà chắc chắn ai cũng phải sử dụng, đó là liên lạc qua điện thoại với khách hàng. Đây là dạng tiếp thị có hiệu lực nhất. Không một nỗ lực tiếp thị nào của bạn có nhiều ảnh hưởng với khách hàng như việc giao thiệp cá nhân với nhân viên bán hàng hay các đại diện dịch vụ chăm sóc khách hàng. Vì vậy, chúng tôi đã dành hẳn vài chương để phân tích tỉ mỉ hơn về hình thức giao thiệp

cá nhân và những cách thức để cải thiện mặt này trong công việc kinh doanh của bạn. Còn bây giờ, chúng ta hãy chuyển sang…

VŨ KHÍ TIẾP THỊ 6: CÁC TRIỂN LÃM THƯƠNG MẠI VÀ GIÁO DỤC THỊ TRƯỜNG

Nếu được tổ chức tốt, một triển lãm thương mại có thể đưa bạn từ một người không mấy tiếng tăm trở thành một người nổi tiếng trong lĩnh vực của mình chỉ sau một sự kiện. Các triển lãm thương mại có thể tạo cơ hội tuyệt vời để bạn trở nên thật sự nổi bật và được chú ý. Nếu không được tổ chức tốt, các triển lãm thương mại sẽ chỉ là một sự lãng phí tiền của.

Chỉ có ba quy tắc cơ bản để tổ chức một buổi triển lãm thương mại, nhưng có cả 100 cách sử dụng những quy tắc này. Nếu xếp theo mức độ quan trọng thì ba quy tắc lần lượt là:

1. Gây được sự chú ý

2. Điều khiển dòng người

3. Giành được các mối làm ăn

Bây giờ, hãy tìm hiểu sâu thêm.

Quy tắc 1: *Gây được sự chú ý!*

Bạn có thể làm gì để trở nên nổi bật giữa đám đông? Dù bạn có những sản phẩm tuyệt vời hay bạn có khả năng bán hàng xuất sắc thì điều đó cũng không có tác dụng gì nếu bạn không gây được sự chú ý với khách hàng. Phần lớn các triển lãm thương mại đều rất nhàm chán – các quầy hàng chỉ đơn giản là bày bán các mặt hàng

của mình. Hãy tạo ra sự khác biệt bằng cách trang trí cho quầy hàng của bạn trở thành một quầy hàng vui nhộn, sôi động và lý thú hơn các quầy hàng khác. Ví dụ: bạn có thể chọn kiểu áo sơ mi Hawaii làm trang phục cho những nhân viên bán hàng của mình. Điều đó sẽ làm cho quầy hàng của bạn nổi bật và gây sự chú ý, tò mò cho khách hàng.

Quy tắc 2: *Điều khiển dòng người*

Chúng ta hãy cùng cải tiến chiến lược hơn nữa. Thứ nhất, chúng tôi đã có được những nhân viên trong bộ trang phục áo sơmi Hawaii. Thứ hai, chúng tôi căng một tấm phông, đằng sau vẽ cảnh bãi biển Hawaii với dòng chữ lớn: “Hãy tham gia và giành một chuyến du lịch miễn phí đến Hawaii.” Thứ ba, cửa hàng của chúng tôi còn phục vụ cả đồ uống miễn phí. Không những gây được sự chú ý mà chúng tôi còn có thể điều khiển dòng người tham gia. Chuyến du lịch đến Hawaii và đồ uống miễn phí chính là những thứ được thiết kế để điều khiển dòng người.

Quy tắc 3: *Giành được các mối làm ăn*

Bây giờ, hãy thu hút mọi người tham gia chương trình rút thăm trúng thưởng và để tham gia thì họ cần điền các thông tin vào phiếu điều tra. Đây chính là mẹo để lấy dữ liệu từ mọi người. Nếu được hỏi: “Công ty của bạn có quy mô như thế nào?” thì họ sẽ nói dối hoặc để trống. Nhưng nếu đưa ra câu hỏi dưới dạng lựa chọn, thì bạn có thể thu được rất nhiều thông tin. Ví dụ:

Công ty của bạn có quy mô (chọn một đáp án phù hợp):

_____ Dưới 1 triệu đô-la

_____ Từ 1 triệu đô-la đến 5 triệu đô-la

_____ Từ 5 triệu đô-la đến 10 triệu đô-la

_____ Trên 10 triệu đô-la

Và bây giờ, bạn đã có được thông tin cần.

Hãy đưa ra tất cả các lựa chọn để họ chỉ phải đánh dấu câu trả lời. Với những câu trả lời thu được, bạn không chỉ thu hút được các mối làm ăn mà còn hiểu hơn về họ để biết nên dành ưu tiên cho những việc nào. Khi họ tham gia vào những chương trình của bạn, bạn sẽ có thể khai thác những thông tin và tìm ra những cơ hội tuyệt vời cho việc kinh doanh của mình.

Thậm chí để thu hút nhiều sự chú ý hơn nữa, bạn còn có thể tổ chức một bữa tiệc nhưng hãy nhớ đưa ra điều kiện: chỉ những ai nhận được giấy mời mới được tham dự và giấy mời được phát ở quầy hàng của bạn. Như vậy, mọi người sẽ đổ xô đến quầy hàng của bạn để nhận vé mời.

Tuy nhiên, bạn cũng cần biết một vài bí quyết để tổ chức thành công bữa tiệc của mình. Một hoặc hai tuần trước khi buổi triển lãm thương mại diễn ra, hãy gọi điện cho một câu lạc bộ tiếng tăm và đặt tiệc cho khoảng 200 khách mời. Hãy đưa ra điều khoản: không thu phí vào cửa các khách mời của bạn. Và còn có một lưu ý đặc biệt đó là: khách hàng của bạn không phải xếp hàng đứng đợi, họ phải được ưu tiên. Điều đó sẽ khiến họ cảm thấy mình trở nên quan trọng hơn.

Tổ chức một bữa tiệc cũng cần phải lưu ý đến yếu tố thời gian. Thường thì trong triển lãm thương mại sẽ có một đêm để những nhà tổ chức tổ chức một bữa tiệc hoặc một sự kiện. Sẽ thật không thông minh nếu đi ngược lại điều đó. Tương tự, nếu bạn chỉ là một công ty nhỏ và có một công ty lớn hơn cũng tổ chức bữa tiệc thì tốt hơn hết bạn nên tránh không tổ chức cùng ngày với họ. Vì vậy, hãy tìm hiểu kỹ trước khi chọn thời điểm tổ chức bữa tiệc của mình.

Quy tắc quan trọng nhất trong việc tổ chức một bữa tiệc ở triển lãm thương mại là nó phải thật sự vui nhộn. Bên cạnh đó, vai trò của bạn ở đó cũng rất quan trọng đối với thành công của bữa tiệc. Hãy tỏ ra thân thiện: đi về phía mọi người và bắt tay họ; giới thiệu mọi người với nhau, đừng để ai phải đứng một mình. Nếu tổ chức thành công bữa tiệc của mình thì ngay ngày hôm sau, mọi người sẽ đều biết đến bạn và mặt hàng của bạn.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Hãy cùng thảo luận với các nhân viên của mình để tìm ra những ý tưởng sáng tạo để có thể tạo nên một sự kiện lớn ở triển lãm thương mại. Áp dụng những bí quyết được học trong cuốn sách này cùng với việc tiếp thu, học hỏi và sáng tạo những điều mới mẻ.

Các sự kiện từ thiện

Các sự kiện từ thiện cũng là một phương tiện PR có hiệu quả. Bạn có thể tổ chức các sự kiện từ thiện ở các triển lãm thương mại hoặc riêng biệt. Đây là cơ hội tuyệt vời cho công ty của bạn vì hai lý do chính sau đây:

1. Các sự kiện từ thiện có thể thu hút được rất nhiều sự chú ý của dư luận vì nó có nguyên nhân chính đáng hơn việc bạn cố gắng thu hút sự chú ý chỉ cho riêng công ty của mình. Ngoài ra, dư luận quần chúng cũng sẽ nhắc tới công ty của bạn với thái độ tích cực hơn.

2. Hầu hết các sự kiện từ thiện không cần phải tốn tiền đầu tư. Nguồn lợi nhuận thu được từ sự kiện sẽ được dùng làm từ thiện. Sự kiện từ thiện sẽ khiến bạn ký được vô số hợp đồng và nhanh chóng được các khách hàng mơ ước của bạn biết đến. Và bạn cũng đã làm được một việc tốt trong quá trình đó.

Nếu bạn muốn trở nên nổi tiếng trong lĩnh vực của mình, hãy tổ chức một sự kiện từ thiện và mời các khách hàng mơ ước và những người có ảnh hưởng đến thị trường tham gia. Những người có ảnh hưởng đến thị trường là những người đi đầu trong lĩnh vực của mình: người lãnh đạo của một cộng đồng, chủ tịch của các công ty lớn và là người có tầm ảnh hưởng đối với những người khác. Sự tham gia của những người này có thể giúp bạn tiếp cận những khác có liên quan đến lĩnh vực của mình.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Hãy lập danh sách những người có ảnh hưởng nhất đến thị trường của bạn? Sau đó, hãy thực hiện chiến dịch tiếp thị sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn với những người này.

Tổ chức một bữa tiệc, buổi khiêu vũ hay một lễ trao giải dành cho những khách hàng mơ ước và những người có ảnh hưởng nhất đến thị trường của bạn. Trong buổi lễ trao giải, hãy nghĩ ra tất cả các giải thưởng (quảng cáo sáng tạo nhất, sản phẩm mới tốt nhất, Giám đốc

điều hành của năm,…) để sao cho tất cả các khách mời đều được trao giải thưởng.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Viết ra một ý tưởng giải thưởng mà bạn có thể thực hiện trong buổi triển lãm thương mại, trong cộng đồng hay ngành nghề của bạn. Ai là người có thế lực nhất trong lĩnh vực của bạn và loại giải thưởng nào bạn có thể trao cho họ? Càng có nhiều hạng mục giải thưởng càng tốt.

Hiệp hội thương mại của chính bạn

Các triển lãm thương mại là cách thức tiếp thị tuyệt vời nhưng cũng có những cách khác để tạo ra nhận thức cao độ trong tâm trí khách hàng thông qua giáo dục thị trường. Bạn có thể tạo ra một hiệp hội thương mại của chính mình và hiệp hội đó sẽ làm lợi cho ngành nghề của bạn. Thậm chí, bạn cũng có thể lôi kéo các đối thủ của mình thông qua hiệp hội đó vì họ sẽ rất muốn đến các sự kiện bạn tổ chức vì các khách hàng mơ ước của họ cũng ở đó. Nhưng bạn sẽ vẫn là người ở vị trí trung tâm vì đây là hiệp hội thương mại của chính bạn. Hãy yêu cầu các khách hàng mơ ước của bạn làm ủy ban, đóng vai trò như chủ tọa của các ủy ban nhỏ hơn và ngồi trong ban cố vấn. Một hiệp hội thương mại với các mục tiêu thích hợp sẽ hoạt động hiệu quả. Hãy tập hợp những vấn đề trong ngành nghề của bạn. Nếu có thể tổ chức mọi người cùng tham gia một vấn đề quan trọng, bạn sẽ thống trị được ngành của mình.

Các ý tưởng giáo dục khác

Bạn có thể tổ chức những buổi hội thảo chuyên đề cho các khách hàng để họ hiểu thêm về sản phẩm, dịch vụ của bạn. Trong buổi hội thảo đó, hãy đảm bảo sự có mặt của các khách hàng mơ ước và những nhân vật nổi tiếng.

Bạn cũng có thể tổ chức một buổi hội thảo qua điện thoại lớn cho các khách hàng của mình. Một chủ trang trại vịt muốn mở rộng công việc kinh doanh đã tổ chức một buổi hội thảo qua điện thoại. Tại đó, các chủ cửa hàng có thể học được rất nhiều cách thức để xây dựng việc buôn bán của mình. Sau đó, mọi người nói về sự phổ biến của các món ăn liên quan đến vịt.

Tương tự như vậy, công ty chuyên kinh doanh dịch vụ giặt tẩy thảm muốn hợp tác làm ăn với các nhà thiết kế nội thất bởi họ là những người có uy tín đối với những hộ gia đình giàu có. Trong trường hợp này, công ty giặt tẩy thảm đã tổ chức một cuộc hội thảo qua điện thoại nhằm chỉ ra cho các nhà thiết kế nội thất cách có thêm nhiều khách hàng mới và thu thêm lợi nhuận từ các khách hàng hiện tại. Một trong những cách đó là giới thiệu công ty giặt tẩy thảm và sau đó họ sẽ nhận được tiền hoa hồng cho từng khách hàng đăng ký dịch vụ của công ty. Ngoài ra, công ty giặt tẩy thảm cũng có một sản phẩm khác với tính năng bảo vệ đồ đạc và thảm trải sàn chống lại rỉ sét và các vết bẩn. Vậy là chủ đề của phần cuối cuộc hội thảo là bàn về việc tăng thêm thu nhập của các nhà thiết kế nội thất bằng cách chào mời khách hàng mua lớp phủ ngoài bảo vệ này như một sản phẩm kèm theo.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Với loại hình hội thảo qua điện thoại như thế nào thì các khách hàng của bạn sẽ tham dự vui vẻ? Những yêu cầu nào đặt ra với một

người diễn thuyết để có thể thu hút một lượng lớn khách hàng? Và hãy nhớ rằng nguyên tắc đặt ra đối với những buổi diễn thuyết qua điện thoại là ngắn gọn (khoảng một tiếng đồng hồ) nhưng vẫn phải đảm bảo tính hấp dẫn của nội dung (thu hút được nhiều người tham gia).

VŨ KHÍ TIẾP THỊ 7: INTERNET

Năm 1995, mới chỉ có năm triệu người sử dụng loại vũ khí tiếp thị này nhưng chỉ sau bốn năm, con số đó đã tăng vọt lên 105 triệu người. Ngày nay, thực tế là mọi người đều sử dụng nó. Website Amazon.com là ví dụ điển hình cho việc sử dụng mạng Internet như một vũ khí tiếp thị hiệu quả. Ngay từ những năm đầu thành lập, Amazon đã có được một tỷ đô-la trong thị phần từ các hiệu sách khác. Và chỉ trong bốn năm, cùng với sự phát triển của Internet, công ty đã đạt doanh thu bán hàng trị giá 1 tỷ đô-la. Trong khi đó, những cửa hàng sách trước khi có Internet phải mất đến 50 năm để đạt được con số một tỷ đô-la trong doanh thu hàng năm. Internet có thể tạo ra một cơ hội kỳ diệu hoặc nó cũng có thể trở thành cơn ác mộng tồi tệ nhất của bạn chỉ sau một đêm nếu một đối thủ nào đó của bạn học cách sử dụng nó tốt hơn bạn.

Có rất nhiều sách đã viết về vấn đề này và ở đây tôi chỉ muốn giới thiệu với các bạn phương pháp năm cạnh để có thể sử dụng Internet nhằm nâng cao hiệu quả bán hàng của bạn:

1. Thu hút mối làm ăn

2. Xây dựng mối quan hệ

3. Tương tác càng nhiều càng tốt

4. Tổ chức hội thảo chuyên đề trên mạng

5. Hướng đến mục đích bán hàng

Lấy địa chỉ trang web của tôi làm ví dụ. Trang chủ của tôi, www.chetholmes.com, đầy ắp các cơ hội nhận được nhiều thứ miễn phí. Vào thời điểm viết cuốn sách này, trang web đang có được số lượng người xem là 52.000 lượt mỗi tháng. Đây thường là những người đã từng nghe tôi nói chuyện, đọc một trong các bài báo của tôi, hoặc nghe ai đó kể về tôi hoặc từ một chiến dịch tiếp thị mà chúng tôi đã tổ chức. Trên mọi trang và ở cuối mỗi bài báo, trang web đều cho bạn một cơ hội đặt dài hạn các bản tin miễn phí, các buổi hội nghị qua điện thoại miễn phí, các sự kiện miễn phí và nhiều thứ khác. Tuy nhiên, cũng chỉ có 1% đến 3% khách đăng ký. Đó là khoảng 520 đến 1560 người trong số 52.000 người kia.

Ngoài việc thu hút các mối làm ăn, các trang web còn có chức năng quảng cáo thương hiệu và tiếp thị sản phẩm, dịch vụ của công ty đến khách hàng tiềm năng. Sẽ thật kém hiệu quả như thế nào nếu đăng quảng cáo trên radio. Tôi sẽ phải trả hàng ngàn đô-la để kiếm được những mối làm ăn, và trong số các mối làm ăn đó, tôi sẽ chỉ có thể khiến một tỷ lệ phần trăm rất nhỏ đăng ký để được gửi e-mail về các chương trình quảng cáo khác. Và sau đó, thậm chí các chương trình quảng cáo đó cũng không được người ta mở ra xem.

Vì vậy, cần phải xem xét lại cách thiết kế một trang web. Hãy thử so sánh một trang web với việc cố gắng có được một buổi hẹn hò. Nếu bạn hỏi cưới một người ngay trong buổi nói chuyện đầu tiên, khả năng bạn bị từ chối là rất lớn. Nhưng nếu mời cô ấy một tách cà phê, bạn sẽ có thể có được sự ưng thuận. Thật khó để đưa ra lời từ chối trong một bầu không khí lãng mạn và đồng thời, nếu bạn cũng

cảm thấy thích người đó. Do đó, đây sẽ là một cách thức dễ dàng hơn nhiều.

Áp dụng điều này vào việc thiết kế một trang web, bạn phải thiết kế sao cho những thông tin đưa ra tập trung vào nhu cầu của khách hàng và khiến họ cảm thấy hứng thú. Ví dụ: nếu trang web lấy tên là www.chetholmes.com thì chắc hẳn sẽ không thu hút được nhiều người xem. Nhưng nếu đổi lại là www.howtodoublesales.com (làm cách nào để tăng gấp đôi doanh số bán hàng) thì lượng khách hàng ghé thăm trang web sẽ tăng lên rất nhiều. Mở đầu sẽ là lời chào mừng đối với những khách hàng đã ghé thăm trang web. Để vào được trang web này, bạn cần phải điền thông tin tên, e-mail của mình – không còn sự lựa chọn nào khác. Và có đến 37% trong số những người đến trang này lựa chọn tham gia. Điều này giúp bạn có thể xây dựng một cơ sở dữ liệu cơ bản về các khách hàng. Sau đó, trong số những người lựa chọn tham gia, lại có khoảng 2% đến 6% lựa chọn tiếp tục tham gia các buổi hội thảo chuyên đề trên web. Do đó, nếu tôi có 10.000 cuộc viếng thăm thì 3.700 người trong số đó sẽ cho tôi địa chỉ e-mail của họ và trong số 3.700 người đó, sẽ có 74 đến 222 người tham gia buổi hội thảo chuyên đề trên web.

Vì vậy, một cách hiệu quả, chúng tôi đã chuyển từ một trang web nơi chỉ có một trong số 52.000 khách hàng tiếp tục làm theo hướng dẫn của chúng tôi đến một trang web với 10.000 lượt viếng thăm và 74 đến 222 người làm theo bước kế tiếp của chúng tôi. Như vậy, chỉ với 1/5 số lượng người tham gia, nhưng chúng tôi lại có được kết quả mới gấp đến 74 lần kết quả cũ. Đó là một sự cải thiện khá tốt và điều đó chỉ ra rằng trang web là một công cụ tiếp thị hiệu quả để kiếm mối làm ăn. Các công ty nên có những trang web được thiết kế

chuyên biệt như vậy để thu hút các mối làm ăn. Hoặc trên trang chủ của bạn, bạn cần thiết kế sao cho sinh động hoặc thu hút nhất.

Trang web

Các trang web cũng chịu một vấn đề chung giống như hầu hết các sách quảng cáo. Chúng thể hiện rất rõ cái tôi của bạn. Nhưng đồng thời, trang web cũng mang tính chất cộng đồng, nó là nơi các khách hàng tiềm năng của bạn có thể đến xem những thứ mới mẻ, tìm kiếm thông tin, tương tác với bạn và tìm hiểu rõ hơn về bạn. Ngoài ra, họ còn có cơ hội nhận được những bài báo miễn phí, giáo dục miễn phí và sự hiểu biết miễn phí. Khi khách hàng tiềm năng đã đăng ký vào trang web của bạn, hãy liên kết họ với phần còn lại trong thế giới của bạn bằng một e-mail. Hãy nhớ rằng mục đích của việc làm này là tạo ra chương trình tiếp thị trong đó tất cả các vũ khí tiếp thị có thể phối hợp nhịp nhàng với nhau như trong một cỗ máy hoàn hảo. Vì vậy, trang web của bạn nên được thiết kế dựa trên sách quảng cáo và các lá thư chào hàng của bạn, sử dụng cùng loại đồ họa, dòng tít và các dữ kiện tiếp thị từ câu chuyện cốt lõi của bạn.

Như các bạn đã tìm hiểu trong Chương 4, tôi không quan tâm loại sản phẩm hay dịch vụ nào mà bạn đang chào bán, luôn luôn có đủ thông tin có giá trị dành cho các khách hàng tiềm năng để có thể cải thiện khả năng của bạn trong việc quảng bá sâu rộng tên tuổi của mình và nâng cấp thương hiệu của bạn. Những thông tin bạn thu được trên website sẽ tạo cơ hội cho bạn có nhiều mối làm ăn hơn. Và bạn có thể tiến xa hơn bằng cách đề nghị với họ một buổi hội thảo chuyên đề trên web hoặc các buổi hội nghị qua điện thoại để hướng dẫn cho họ những cách để trở nên thành công hơn trong lĩnh

vực có liên quan với sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Điều này sẽ khiến mối quan hệ giữa bạn và các khách hàng tiềm năng ngày càng trở nên sâu sắc. Vì vậy, hãy coi trang web của bạn như một cộng đồng nơi có các lợi ích dành cho các khách hàng tiềm năng của bạn khi họ ghé chân.

Trước đây, mỗi lần tổ chức các buổi hội thảo chuyên đề, tôi phải di chuyển rất nhiều địa điểm. Điều đó tốn không ít thời gian và chi phí đi lại. Đó là chưa kể đến việc rất khó để sắp xếp các cuộc hẹn riêng. Nhưng ngày nay, với Internet, mọi việc đã thay đổi hoàn toàn. Đây là cách tôi sẽ làm ngày nay: “Bạn có muốn tăng hiệu quả công việc quảng cáo của mình lên gấp 10 lần không? Và bạn có thể làm được điều đó ngay trong văn phòng của mình.” Thật khó cưỡng lại một lời đề nghị hấp dẫn như vậy.

Hãy biến website của bạn thành một cộng đồng và nó sẽ giúp bạn giành được nhiều mối làm ăn và xây dựng được một thương hiệu mạnh hơn. Hãy cùng xem xét những ví dụ dưới đây để thấy được những cách thức làm được điều đó.

Ví dụ: nếu bạn kinh doanh sản phẩm nước tinh khiết, bạn có thể để khẩu hiệu: “Mọi thứ bạn muốn biết về nước” hoặc “Mọi điều bạn nên biết về nước” ở trang web của mình. Hãy chỉ ra tất cả những tác dụng của nước sạch đối với cơ thể con người như: giải thích tại sao bạn cần uống nước, bạn nên uống bao nhiêu nước, có những trạng thái nào của nước trên hành tinh này, có các loại phụ gia nào trong nước mà chúng ta uống và chuyện gì đang xảy ra với nguồn nước máy của chúng ta ngày nay. Để quảng cáo cho sản phẩm nước uống tinh khiết của mình, bạn có thể chỉ dẫn mọi người đến trang web của mình để tìm hiểu về “Năm hiểm họa mọi người nên biết về

nước uống ngày nay.” Hãy lặp đi lặp lại những thông điệp như vậy trên từng chai nước bạn bán và từng quảng cáo mà bạn đăng. Sau đó, hãy hiển thị trên màn hình dòng chữ: “Bạn có muốn bạn bè mình khỏe hơn không? Hãy gửi cho họ đường link của trang này và bạn sẽ có cơ hội nhận được một chiếc ô tô mới.” Hãy trao thưởng mỗi năm một chiếc xe và hàng triệu người sẽ gửi đường link đến trang web của bạn và thương hiệu của bạn sẽ trở nên nổi tiếng và tất nhiên, sẽ thu hút được ngày càng nhiều hơn các e-mail.

Nếu sản phẩm của bạn là kem cạo râu, bạn có thể sử dụng hàng tít này: “Năm điều bạn nên biết về việc cạo râu và nó ảnh hưởng đến chúng ta như thế nào.” Thêm vào đó, bạn có thể đưa ra những mẹo vặt về cách cạo râu, những cách cạo râu tốt nhất, những điều mà bọn trẻ cần biết khi đến tuổi phải cạo râu. Hãy nói về các chủ đề như thành phần của các loại kem cạo râu khác nhau và ảnh hưởng của việc cạo râu đối với da mặt của bạn. Bạn thậm chí có thể kể về lịch sử của việc cạo râu. Nó bắt đầu khi nào? Nó bắt đầu ra sao? Ai là người đầu tiên khởi xướng?

Hãy nhớ điều này: nếu bạn đưa ra tất cả các lời khuyên trên trang web, tức là bạn đã và đang quảng cáo cho sản phẩm của mình. Mọi người có thể gửi đường link của trang web cho những người khác để họ cũng có được thông tin. Vì vậy, cách thức tiếp thị này làm tăng nhanh hơn phạm vi ảnh hưởng của bạn. Trong kỷ nguyên công nghệ thông tin ngày nay, cung cấp được càng nhiều thông tin càng tốt.

Điều này có thể còn hiệu quả hơn nếu sản phẩm hay dịch vụ của bạn thú vị hơn, nhưng dù sao, mọi sản phẩm hay dịch vụ đều có thể tạo ra được một cộng đồng – kể cả nước đóng chai hay kem cạo

râu. Vì vậy, hãy coi trang web của mình như một cộng đồng, tập trung vào nó, chứ không phải vào bạn, để hết tâm trí vào đó và phục vụ cộng đồng đó mọi lúc mọi nơi.

Một nhà sản xuất các sản phẩm bơ sữa hữu cơ (sữa chua, sữa uống, v.v…) thiết kế một trang web lấy tên là Stonyfield Farms (Nông trang Stonyfield). Trang web của họ cung cấp rất nhiều thông tin về thực phẩm hữu cơ và cách bảo vệ trái đất. Họ cũng cung cấp các thực đơn và vô số các thông tin khác về cách ăn uống lành mạnh. Để cải thiện cộng đồng của mình, họ khuyến khích mọi người tham gia đăng ký trở thành thành viên. Bên cạnh đó, họ còn gửi trực tiếp những bản báo cáo tới người tiêu dùng, và những người tiêu dùng đó có thể gửi chúng tới bạn bè và gia đình của họ. Internet đã được họ sử dụng như một phương tiện nhằm nâng cao hoặc tăng cường việc tiếp thị của Stonyfield.

Và tôi cũng cần nhắc lại một sai lầm mà nhiều người thường mắc phải. Đừng đưa ra thông điệp kiểu: “Năm lý do tại sao sản phẩm của chúng tôi tốt hơn sản phẩm của người khác.” Thông điệp đó tập trung vào ai? Ai sẽ quan tâm đến năm lý do đó của bạn? Cái họ quan tâm là năm thứ họ cần học để phục vụ cho nhu cầu và mục đích của bản thân họ. Vì vậy, hãy tiếp thị và quảng cáo sản phẩm bằng cách đưa ra những lợi ích của nó đối với khách hàng.

KẾT LUẬN

Nguyên tắc then chốt áp dụng cho tất cả những vũ khí tiếp thị này là chúng phải phối hợp hoạt động cùng nhau. Hãy tổ chức họp hàng tháng để xem xét lại từng điều trong Bảy nguyên tắc của nghệ thuật tiếp thị và tìm cách liên kết chúng với nhau hiệu quả hơn. Các bài báo của bạn có được đăng trên website của bạn không? Các nhân

viên bán hàng của bạn có sử dụng các bài báo đó không? Những quảng cáo của bạn có thu hút được những khách hàng mơ ước của bạn không? Việc chuyển tiếp quảng cáo của bạn có diễn ra mọi lúc, mọi nơi không? Đội ngũ nhân viên của bạn có đưa ra các đề xuất giáo dục miễn phí không? Hãy phối hợp những hoạt động này với nhau.

Tóm lại, bảy nguyên tắc của nghệ thuật tiếp thị là:

1. Quảng cáo

2. Thư chào hàng

3. Tài liệu truyền đơn của công ty: sách quảng cáo và các mẫu quảng cáo

4. Quan hệ công chúng

5. Giao thiệp cá nhân: các nhân viên bán hàng và đại diện dịch vụ chăm sóc khách hàng

6. Giáo dục thị trường: các buổi triển lãm thương mại, các buổi tuyển dụng trực tiếp và những nỗ lực tiếp thị đã được mô tả trong Chương 6

7. Internet: thiết kế trang web, gửi e-mail và tiếp thị liên kết

8. VAI TRÒ CỦA THỊ GIÁC

Thu hút và tiếp cận nhiều khách hàng hơn thông qua những hình ảnh trực quan hấp dẫn, cộng thêm những sai lầm lớn nhất mà mọi người thường mắc phải khi thuyết trình

Như đã tìm hiểu trong toàn bộ cuốn sách này, xây dựng một Cỗ máy bán hàng tối ưu không chỉ là việc liên quan đến doanh số bán hàng mà còn là cách khớp nối mọi khía cạnh trong công việc kinh doanh của bạn với độ chính xác tuyệt đối. Trong chương này, bạn sẽ được tìm hiểu cách sử dụng các phương tiện trợ giúp trực quan với hiệu quả cao nhất. Bạn cũng sẽ học được cách thu hút thêm nhiều khách hàng, tác động hiệu quả lên họ và kết thúc được nhiều việc bán hàng hơn.

Người bình thường có thể nhớ được khoảng 20% những gì được nghe, 30% những gì nhìn thấy nhưng lại nhớ được 50% những gì vừa được nghe vừa được nhìn. Rõ ràng là ảnh hưởng giao tiếp của bạn sẽ tăng lên gấp gần ba lần khi sử dụng các phương tiện trợ giúp trực quan so với khi không sử dụng chúng. Các thông tin được minh họa và truyền đạt trực quan có ảnh hưởng sâu sắc và trực tiếp lên bộ não.

Tôi đã từng phản đối việc sử dụng các phương tiện trợ giúp trực quan. Tôi cho rằng không cần những thứ đó tôi vẫn có thể đạt được hiệu quả cao trong công việc. Nhưng tôi đã phải thay đổi quan niệm đó khi tham gia một khóa đào tạo nâng cao. Khóa đào tạo đó không những chỉ ra các phương tiện trợ giúp trực quan có tác động mạnh mẽ như thế nào mà còn cho thấy chúng giúp kết thúc nhiều vụ bán

hàng và với tỷ lệ cao hơn. Điều đó hoàn toàn đúng. Hãy chào bán cùng một loại sản phẩm với những khách hàng tiềm năng nhưng theo hai cách khác nhau: sử dụng và không sử dụng các phương tiện trợ giúp trực quan. Bạn sẽ thấy rằng bạn không chỉ tiếp cận được với tỷ lệ khách hàng tiềm năng cao hơn mà thực tế là họ cũng sẽ trả nhiều tiền hơn cho cùng một sản phẩm đó.

Và giờ đây, với vai trò là một người hướng dẫn, tôi vẫn luôn sử dụng các phương tiện trợ giúp trực quan trong các chương trình đào tạo của mình và thấy rằng chúng khiến cho các chương trình hiệu quả hơn rất nhiều. Gần đây, trong một buổi hội thảo chuyên đề, tôi đã diễn thuyết trước 1.500 Giám đốc điều hành, và cứ vài giây tôi lại sử dụng một slide để minh họa cho quan điểm của mình. Khi nói đến tác dụng mạnh mẽ của các phương tiện trợ giúp trực quan, tôi để trống màn hình và quay xuống hỏi khán giả: “Các bạn cảm thấy thế nào với slide trống này?” Mọi người trong phòng đều cảm thấy không khí buổi họp suy giảm nhanh chóng. Ngay lập tức họ đưa ra quyết định rằng chính họ cũng phải bắt đầu sử dụng nhiều hơn nữa các phương tiện trợ giúp trực quan để có thể giao tiếp tốt hơn.

VAI TRÒ CỦA THỊ GIÁC

Tám mươi lăm phần trăm thông tin bộ não thu được là từ những hình ảnh trực quan do mắt thu nhận. Phần lớn nhất của bộ não (đại não) được dành ra chỉ để giải quyết với lượng thông tin thu được do quan sát. Trong một liếc mắt, đôi mắt có thể thu nhận được hơn 20 hình ảnh. Do đó, đôi mắt đóng vai trò vô cùng quan trọng trong quá trình giao tiếp. Vì vậy, hãy tận dụng các tác động thị giác mỗi khi có cơ hội.

Việc tách rời các tác động của thị giác với quá trình bán hàng và tiếp thị cũng đồng nghĩa với việc bạn đang đưa công việc kinh doanh của mình đến chỗ tăm tối. Mối liên hệ giữa thị giác và bộ não cũng sẽ không còn hòa hợp. Như đã nói ở trên, bộ não có thể tiếp nhận được lượng thông tin từ 400 - 500 từ/phút, nhưng tốc độ nói trung bình của một người chỉ là 125 từ/phút. Như vậy, trong một cuộc trò chuyện hay trong một buổi thuyết trình, lượng thông tin chúng ta nhận được còn nhiều hơn lượng thông tin chúng ta đưa ra. Một bài trình bày với nhiều hình ảnh trực quan khiến cho đôi mắt luôn phải bận rộn và vì vậy, giữ cho bộ não luôn linh hoạt và tỉnh táo để tiếp nhận những thông tin bạn trình bày.

TÁC DỤNG CỦA MÀU SẮC

Có rất nhiều nghiên cứu về ảnh hưởng của việc sử dụng màu sắc (ngoài màu đen và trắng) trong việc giao tiếp. Màu sắc thu hút sự chú ý của đôi mắt và giúp tạo lập tâm trạng của những người tham gia buổi thuyết trình của bạn. Mỗi màu sắc có một tác động khác nhau đối với người xem. Màu đỏ thu hút sự chú ý của con mắt nhất nhưng có lẽ đó không phải là màu có thể sử dụng cho mọi thứ. Màu đỏ biểu hiện cho sự đam mê, nhưng nó cũng là màu của sự nguy hiểm hay còn thể hiện tình trạng báo động trong bảng cân đối tài chính của bạn. Màu xanh dương nói lên sự chân thành và đáng tin cậy, nhưng đồng thời nó cũng có nghĩa là sự điềm tĩnh và tỉnh táo. Hay bạn có để ý thấy rằng hầu hết các công ty kinh doanh nước tinh khiết đều sử dụng màu xanh vì đó còn là màu của đại dương. Màu cam thể hiện giá trị vì vậy, các hãng Howard Johnson’s (chuỗi nhà hàng và khách sạn nổi tiếng của Mỹ) và Home Depot (hệ thống siêu thị lớn thứ hai ở Mỹ, sau Wal-Mart và thứ ba thế giới sau Wal-Mart và công ty Carre Four của Pháp) đều lựa chọn màu cam làm màu

của biểu tượng cho công ty. Xanh lục là màu của tiền bạc nhưng nó cũng là màu xanh tươi mát từ các khu vườn. Vì vậy, màu sắc luôn có một tác động mạnh đối với suy nghĩ của mọi người. Hãy chọn màu sắc phù hợp với thông điệp chính của công ty bạn.

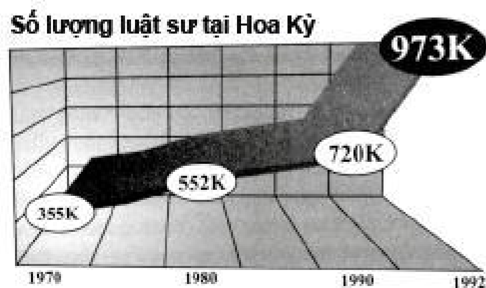
Đồ họa hay tranh ảnh cũng có những tác dụng cụ thể đối với cảm xúc của mọi người. Trong những hình ảnh khác nhau, hình thể con người là hình dạng có sức hấp dẫn nhất bởi nó phổ biến nhất. Hầu hết mọi phần của cơ thể đều thu hút sự chú ý của chúng ta, bao gồm cả bàn tay, đôi vai hoặc khuôn mặt. Ngay cả khi nhìn vào những tấm ảnh phong cảnh, mọi người cũng sẽ hướng sự chú ý tới những con người trong ảnh trước khi xem xét đến phong cảnh.

Vì vậy, trong các buổi thuyết trình của mình, tôi luôn sử dụng hình vẽ minh họa trong từng slide và tôi làm cho nó giống như một câu chuyện. Ví dụ: để chứng minh việc con mắt thường tập trung vào cái gì, tôi đưa ra hình ảnh một người đàn ông cường tráng đang chạy trên bãi biển. Tiếp đó là hình một người phụ nữ trong một bể bơi. Rồi tôi hỏi mọi người đã nhìn thấy những gì. Và họ có thể nói cho bạn biết người phụ nữ đang mặc cái gì và màu sắc bộ đồ bơi của người đàn ông. Như vậy, con mắt thường tập trung vào những hình ảnh thuộc về cơ thể, do đó, hãy sử dụng hình ảnh của con người ở bất cứ nơi nào có thể trong các buổi thuyết trình của bạn.

Các phương tiện trợ giúp trực quan như PowerPoint, đồ thị và biểu đồ có thể khiến khán giả tập trung hơn vào buổi thuyết trình của bạn. Thậm chí, cả khi đang bán hàng qua điện thoại thì việc kết hợp với một cái gì đó trực quan cũng rất quan trọng. Hãy yêu cầu khách hàng tiềm năng vẽ một hoặc hai biểu đồ trong khi bạn nói chuyện và dùng nó để chứng minh ý kiến, quan điểm của bạn. Ví dụ: để hướng

dẫn một người vẽ biểu đồ hình tam giác trong Chương 4, bạn có thể nói: “Trước hết, hãy vẽ một hình tam giác. Sau đó, hãy dùng một đường kẻ để chia hình tam giác đó ra thành một phần nhỏ và ghi chú thích ‘3% mua ngay bây giờ’…”

Sau đây là một biểu đồ đã được sử dụng trong câu chuyện cốt lõi của công ty cung cấp dịch vụ cho các luật sư.



Trong vòng 10 năm từ 1970 đến 1980, số lượng luật sư ở Mỹ tăng khoảng 200.000 người. Từ 1980 đến 1990, chúng ta có thêm 168.000 luật sư. Nhưng chỉ trong hai năm từ 1990 đến 1992, chúng ta đã có thêm 253.000 luật sư. Chỉ trong vòng hai năm, số lượng luật sư ở Mỹ tăng thêm nhiều hơn hẳn so với khoảng thời gian 10 năm trước đó. Bạn có biết lý do tại sao không? Một vài người tự biện rằng chương trình truyền hình L.A. Law đã làm cho nghề này trở nên thú vị hơn.

Hãy nhìn lại các chi tiết của biểu đồ và bạn có thể nhận thấy kích thước các con số to hơn biểu thị sự tăng lên về số lượng của các luật sư ở Mỹ. Bằng cách làm cho kích thước của các con số lớn hơn, biểu đồ đã tạo ra được một hiệu ứng trực quan đối với người xem. Mọi chi tiết dù nhỏ nhất đều có thể tạo nên sự khác biệt. Và ngoài ra, chúng tôi còn sử dụng màu đỏ cho con số dữ liệu lớn nhất, 973.000. Con số đó được khoanh một vòng tròn đỏ xung quanh.

Màu đỏ thu hút sự chú ý của con mắt và biểu thị đó là thông tin quan trọng, nhưng nó cũng là màu của sự nguy hiểm. Đối với các luật sư thì sự gia tăng số lượng nhanh chóng của những người trong cùng ngành nghề với họ là một tin xấu. Trong khi số lượng các luật sư ở Mỹ tăng đột biến thì nhu cầu thị trường sử dụng dịch vụ này không tăng là mấy, vì vậy, dĩ nhiên là họ sẽ kiếm được ít tiền hơn.

Như bạn có thể thấy, các phương tiện trợ giúp trực quan sẽ cho phép bạn đưa ra nhiều thông tin hơn trong cùng một khoảng thời gian. Từ đó, chúng có thể đem lại tác động lớn hơn và khiến cho buổi thuyết trình của bạn chuyên nghiệp và tinh tế hơn. Các phương tiện trợ giúp trực quan sẽ ngay lập tức gây được sự kỳ vọng ở khán giả. Nếu tài liệu của bạn được chuẩn bị tốt, mức độ quan tâm và kỳ vọng của các khách hàng tiềm năng cũng sẽ tăng theo và như vậy, bạn sẽ đến gần được với việc thỏa thuận, ký hợp đồng làm ăn hơn.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Ngay bây giờ, hãy nghĩ về một số khâu trong việc bán hàng của bạn mà bạn có thể truyền đạt bằng các phương tiện trợ giúp trực quan. Có lẽ bạn có thể sử dụng những phương tiện trợ giúp trực quan trong khâu giới thiệu về sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Việc làm này có khiến cho bạn trình bày nhanh hơn hoặc dễ dàng hơn so với các đối thủ của mình không? Bạn sẽ sử dụng những phương tiện này như thế nào? Hoặc khi trình bày về quá trình sản xuất và sản lượng, bạn cũng có thể sử dụng biểu đồ cột hoặc đồ thị để minh họa sự khác biệt giữa công ty của mình và các công ty đối thủ khác. Tương tự, hãy chọn ra năm giai đoạn trong quá trình bán hàng mà bạn muốn trình bày theo cách này và hãy nghĩ xem liệu bạn sẽ minh họa nó như thế nào thay vì chỉ kể chuyện về chúng. Bạn có sử dụng

những hình khối phổ biến không? Nếu bán hàng qua điện thoại, bạn có thể nói: “Hãy hình dung ra một tam giác với đỉnh bị cắt bỏ.” Hoặc nếu không, bạn có thể hướng dẫn để họ vẽ ra hình đó. Hãy thực hành bài tập này với nhóm của bạn.

CÁC QUY TẮC TRÌNH BÀY HIỆU QUẢ

Quy tắc 1: *K.I.S.S. (Keep It Simple, Stupid: Hãy làm cho nó đơn giản thôi, đồ ngốc)*

Buổi thuyết trình của bạn cần phải dễ hiểu và dễ theo dõi. Quá nhiều chữ hoặc hình ảnh sẽ làm người theo dõi bị rối mắt. Mỗi slide chỉ nên có một dòng tiêu đề lớn và ba đến bốn gạch đầu dòng.

Quy tắc 2: *K.I.F.P. (Keep It Fast Paced: Hãy thực hiện với nhịp độ nhanh)*

Các khách hàng tiềm năng sẽ chán nản nếu bạn dành quá nhiều thời gian cho một slide. Bạn nên chuyển hai hoặc ba slide trong một phút. Đừng trình chiếu một slide và đứng đó nói trong 10 phút liền. Hãy luôn giữ cho buổi thuyết trình chuyển động. Cứ sau khoảng 15 giây, nên có một mục mới xuất hiện trên màn hình. Hoặc nếu một slide chỉ có ba điểm chính, bạn nên cho mỗi điểm xuất hiện lần lượt. Nếu cả ba điểm cùng xuất hiện một lúc thì khán giả của bạn sẽ đọc trước và bạn sẽ mất quyền kiểm soát. Nếu được sử dụng hợp lý, các phương tiện trợ giúp trực quan sẽ cho phép bạn nắm quyền kiểm soát nhiều hơn trong các buổi thảo luận, đào tạo. Trong một buổi hội thảo chuyên đề trên web, việc để cho các hình ảnh thường xuyên chạy qua màn hình là rất quan trọng. Vì bạn không có mặt ở đó để kiểm soát những việc họ làm nên họ có thể kiểm tra e-mail và làm nhiều việc cùng lúc trừ khi cứ vài giây bạn lại cho họ xem thêm

những dữ liệu và hình ảnh mới tới mức họ không có thời gian để làm nhiều việc cùng lúc.

Quy tắc 3: *Sử dụng các ví dụ minh họa thực tế và số liệu thống kê gây ấn tượng mạnh mẽ*

Bạn có muốn khách hàng của mình phải thốt lên rằng: "Wow! Tôi đã không hề biết đến điều đó" sau khi nghe bạn trình bày không? Như bạn đã tìm hiểu trong Chương 4, việc mở màn buổi thuyết trình bằng cách đưa ra những thông tin được căn cứ trên sự thật bao giờ cũng tạo ra cảm giác đáng tin cậy. Những số liệu thực tế có thể thiết lập sự tín nhiệm của người nghe đối với bạn. Chúng khiến mọi người quan tâm và ghi nhớ ngay lập tức và họ sẽ kể lại cho bạn bè, đồng nghiệp hoặc vợ chồng của họ. Các thông tin gây ấn tượng mạnh mẽ cũng có thể thiết lập các tiêu chí mua hàng cho sản phẩm hay dịch vụ của bạn và biến những người đã nghe buổi thuyết trình của bạn thành một nhân viên bán hàng cho bạn.

Sau đây là hai ví dụ:

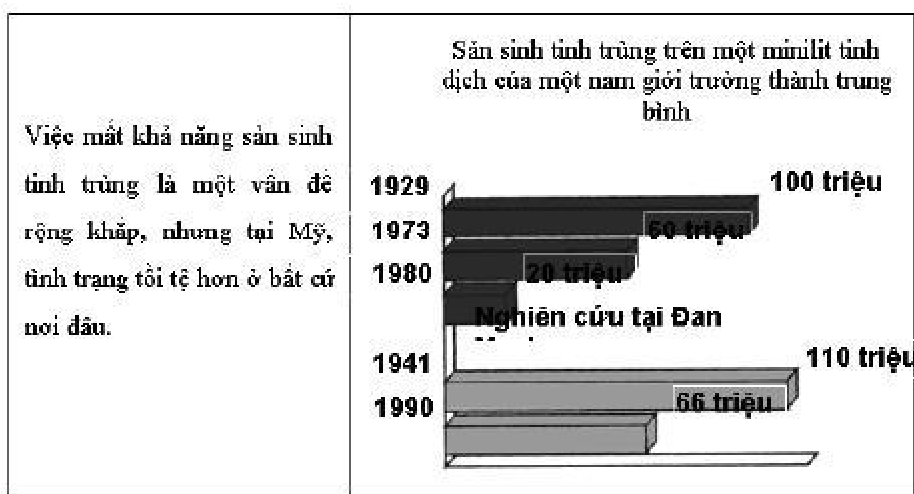
Đây là một thông tin gây ấn tượng mạnh mẽ với người đọc.

Ung thư vú là nguyên nhân hàng đầu dẫn đến tử vong ở phụ nữ độ tuổi giữa 40 và 55. 50 năm trước, nguy cơ là 1 trong 20. Ngày nay nguy cơ là 1 trong 8.	1940: 1 trong 20 người có nguy cơ
Từ năm 1940, khi buổi bình minh của Kỷ nguyên Hóa chất bắt đầu hé rạng, số ca tử vong vì ung thư vú đã tăng đều 1% mỗi năm ở Mỹ. Những sự gia tăng tương tự cũng có trong các bản báo cáo tại các nước công nghiệp khác.	Ngày nay: 1 trong 8 người có nguy cơ

Ung thư vú ở phụ nữ

Những thông tin này được công ty chuyên bán những sản phẩm nhằm tăng khả năng đề kháng của con người chống lại các độc tố trong môi trường. Toàn bộ câu chuyện cốt lõi của anh ta đầy ắp các thông tin đáng chú ý khiến mọi người quan tâm.

Còn đây lại là một thực tế trực quan đối với nam giới.



Sự suy giảm số lượng tinh trùng đáng báo động

Có phải chúng ta đang trên bờ vực tuyệt chủng?

Theo những nghiên cứu đã được tiến hành, trong năm 1929, lượng tinh trùng trung bình ở nam giới là 100 triệu/ml. Đến năm 1980, số liệu này đã giảm xuống còn 20 triệu/ml. Ngày nay, chỉ còn năm triệu/ml. Con số năm triệu nghe có vẻ khá nhiều (vì chỉ cần một tinh trùng cũng có thể khiến một phụ nữ mang thai). Nhưng nếu đặt con số này trong tương quan so sánh với những số liệu cũ thì xem ra đó lại là một vấn đề đáng báo động. Sự suy giảm tinh trùng và khả năng sinh sản là một vấn đề mang tính toàn cầu. Đây là một dữ liệu thị trường mang nhiều ý nghĩa hơn là các dữ kiện về sản phẩm. Đặc

biệt, nếu bạn đang bán các thức ăn bổ sung dinh dưỡng thì đó lại càng là một dữ liệu quan trọng. Để thu hút sự quan tâm từ khách hàng, bạn cần phải xem xét thông tin theo thời gian. Nếu tôi nói với các bạn rằng trung bình mỗi người đàn ông có năm triệu tinh trùng/ml thì đó không phải là một tin đáng chú ý. Nhưng nếu bạn biết rằng khoảng 70 năm trước, con số đó là 100 triệu thì lại là một điều hoàn toàn khác và điều đó thật sự có tác động mạnh mẽ đến bạn.

Điều đầu tiên bạn cần làm với bất cứ buổi thuyết trình nào là một cái nhìn toàn cảnh về lĩnh vực của mình theo thời gian. Ví dụ: nếu làm việc với những người buôn ô-tô, bạn cần tìm hiểu xem có bao nhiêu người kinh doanh ô-tô và số ô-tô được bán ra hàng năm là bao nhiêu. Theo kết quả nghiên cứu, ở Mỹ, vào năm 1950, 47.000 nhà buôn ô-tô bán ra bảy triệu chiếc xe mới mỗi năm. Và hiện nay, số lượng nhà buôn ô-tô là 17.000 người và số lượng xe mới bán ra mỗi năm là 21.000 chiếc. Những thông tin thú vị này sẽ khiến các nhà buôn ô-tô quan tâm và nó cũng sẽ giúp nâng cao vị thế của bạn trong mắt khách hàng. Vì vậy, hãy bắt đầu mỗi câu chuyện cốt lõi hoặc buổi thuyết trình bằng những dữ liệu thực tế và những câu chuyện thú vị.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Khán giả buổi thuyết trình của bạn là những ai? Hãy nghĩ ra năm vấn đề mà bạn biết rằng sẽ thú vị đối với họ. Sau đó, hãy bắt đầu tìm những thông tin liên quan theo thời gian (số lượng hiện nay, số lượng 30 năm về trước). Những nguy cơ đặt ra cho ngành (lĩnh vực) nào đó? Hoặc nếu đó là một vấn đề của người tiêu dùng thì những vấn đề nào sẽ được họ quan tâm? Bạn cũng có thể sử dụng cả những thông tin trên website của mình trong buổi thuyết trình.

Một công ty mỹ phẩm muốn bán các sản phẩm chăm sóc da cho các thẩm mỹ viện và họ đã tiến hành nghiên cứu về số lượng các thẩm mỹ viện làm ăn thua lỗ hiện nay. Tuy nhiên, số liệu đưa ra là rất nhỏ, không đáng kể. Nhưng đồng thời, họ cũng khám phá ra rằng từ năm 1980 đến nay, số cửa hàng thẩm mỹ viện ở Mỹ đã tăng từ 90 thẩm mỹ viện lên 16.000. Họ có thể rút ra kết luận gì từ các dữ liệu đó để biến chúng thành những tin xấu cho các thẩm mỹ viện? Sự cạnh tranh – cạnh tranh khốc liệt. Khi tiến hành các nghiên cứu, bạn sẽ có thể nảy sinh những ý tưởng hoàn toàn mới mẻ để nâng tầm quan trọng của sản phẩm hay dịch vụ của mình lên mức cao hơn.

Quy tắc 4: *Xây dựng cơ hội từ các câu chuyện*

Các câu chuyện được kể một cách thú vị sẽ làm tăng sự hồi tưởng lên 26% so với việc giải thích đề xuất của mình mà không có một câu chuyện minh họa cho nó. Mọi người đều ưa thích các câu chuyện. Khi bán quảng cáo cho một tờ tạp chí, tôi đã cố gắng thuyết phục khách hàng của mình để có được một hợp đồng lớn. Lần thứ nhất, tôi hẹn gặp giám đốc tiếp thị của tờ tạp chí đó, anh ta thích câu chuyện của tôi và đáng lẽ tôi đã có thể có được vụ buôn bán đó. Nhưng tôi đã không có được sự đồng ý từ phía ông chủ của anh ta. Tuy nhiên, tôi không phải là người dễ bỏ cuộc. Tôi đợi sáu tháng để người giám đốc tiếp thị hoàn toàn quên cuộc hẹn lần trước và cố gắng có được một buổi hẹn trực tiếp với vị Giám đốc điều hành. Tôi phải làm vậy vì không muốn người giám đốc tiếp thị nghĩ rằng tôi đã qua mặt anh ta. Lúc đầu, tôi cho rằng người giám đốc tiếp thị chắc hẳn đã quên mình, nhưng không phải vậy, khi nhìn thấy tôi trong cuộc hẹn lần thứ hai này, anh ta liền nói: “Này, tôi biết anh đấy.” Như vậy, chứng tỏ anh ta rất ấn tượng với câu chuyện của tôi lần trước.

Và trong cuộc hẹn lần thứ hai này, tôi đã có được bản hợp đồng của mình.

Quảng cáo đầu tiên được đăng và họ chỉ nhận lại được sáu phản hồi. Tôi đã đến gặp ông ta nhiều lần sau đó để chỉ cho ông ta những lá thư với những câu chuyện quảng cáo thành công ấn tượng từ các công ty khách hàng khác của tôi như một bằng chứng đáng tin cậy. Lòng tin của tôi vào tờ tạp chí của mình không hề lung lay. Đây là điều trái ngược với những việc mà hầu hết các nhân viên bán hàng thường làm khi mọi việc không suôn sẻ. Khi một vụ làm ăn trở nên xấu đi, hầu hết các nhân viên bán hàng đều tránh liên lạc với khách hàng của mình. Họ sợ phải đối diện với những lời phê bình.

Hai lần quảng cáo tiếp theo được đăng nhưng tỷ lệ phản hồi ngày càng giảm, họ chỉ thu về được 2 – 4 phản hồi. Nhưng tỷ lệ phản hồi càng giảm thì tôi càng tích cực đến gặp khách hàng của mình nhiều hơn nữa và củng cố lòng tin của họ vào công ty chúng tôi. Và cuối cùng, tôi đã tìm ra nguyên nhân của vấn đề quảng cáo không hiệu quả. Đó là do những hình ảnh quảng cáo của công ty này đưa ra không được đặc sắc cho lắm, nó là những hình ảnh đen trắng, tẻ nhạt. Tôi đề xuất với vị Giám đốc điều hành một quảng cáo mới thật sự nổi bật (in màu, khổ rộng và đặt ở trang giữa của tờ tạp chí). Ngoài ra, tôi còn hướng dẫn ông ta cách lấy thông tin từ khách hàng bằng việc đính kèm thêm một phiếu yêu cầu vào phần quảng cáo.

Tôi đã xây dựng được sự tín nhiệm lớn với khách hàng của mình bằng việc đối mặt với các thất bại lần trước. Do đó, lần này ông ta vẫn chăm chú lắng nghe và làm theo lời khuyên của tôi. Việc này tốn kém hơn rất nhiều so với chi phí dành cho ba lần quảng cáo trước đó, vì vậy, việc thành công hay thất bại là do tôi. Nhưng thật may

mắn, với việc bỏ ra chi phí 18.000 đô-la dành cho quảng cáo mới, ông ta đã thu lại được 650.000 đô-la giá trị của các chương trình. Tôi đã được minh oan và từ đó, công ty này đã trở thành khách hàng thường xuyên của công ty chúng tôi.

Câu chuyện này minh họa cho nhiều vấn đề. Nếu tôi chỉ nói với bạn: "Hãy đảm bảo rằng bạn luôn xuất hiện trước mặt khách hàng tiềm năng của mình ngay cả khi mọi việc không được như ý" thì nghe có vẻ hay đấy, nhưng nếu kể một câu chuyện minh họa thì sẽ giúp đi nhanh tới vấn đề chính hơn. Một chương trình đào tạo của tôi dạy về tầm quan trọng của việc tiếp tục theo sát khách hàng, vì vậy, câu chuyện này đã chỉ ra tầm quan trọng của việc đó. Bạn đang bán cái gì và câu chuyện nào minh họa cho nhu cầu cần có sản phẩm hay dịch vụ của bạn?

Quy tắc 5: *Buổi thuyết trình của bạn nên gây được sự tò mò*

Biết cách đưa ra thông tin làm cho các khách hàng tiềm năng phải tò mò. Trước tiên, hãy cung cấp cho họ một thực trạng kèm theo lời giải thích. Sau đó, hãy liên tục gợi mở vấn đề khiến họ phải mong chờ những thông tin tiếp theo. Ví dụ: khi thuyết trình những thông tin về việc gia tăng số lượng luật sư, bạn có thể đưa ra nhận xét: "Những số liệu này chứng tỏ bạn đang phải cạnh tranh. Và những thông tin tôi sắp đưa ra đây sẽ còn tệ hơn nữa." Dĩ nhiên, điều đó sẽ khiến mọi người muốn xem slide tiếp theo.

Quy tắc 6: *Sử dụng hiệu quả những dòng tít*

Hãy phát huy tối đa tác dụng của những dòng tít để kích thích nhu cầu của khách hàng tiềm năng và tăng hiệu quả cho các slide. Nhiều người thuyết trình với cùng dòng tít (ví dụ "Sự thật về tiếp thị") trong

một vài slide liên tiếp. Đừng lãng phí chúng bằng cách lặp đi lặp lại một nội dung hay không suy nghĩ cẩn thận về chúng. Một nguyên tắc tốt để tạo những dòng tít hiệu quả là tóm tắt những điểm chính trong slide. Slide đầu tiên có thể đưa ra những thông tin chung về tiếp thị nhưng trong các slide tiếp theo, bạn có thể nói về tỷ lệ tăng trưởng hoặc xu thế phát triển của ngành, vì thế, hãy đặt tên những slide này là: "Tỷ lệ tăng trưởng đáng ngạc nhiên" hoặc "Tỷ lệ tăng trưởng chậm có thể gây tổn thất cho chúng ta." Đừng lười biếng. Hãy tận dụng tối đa những tác động mà mỗi dòng tít mang lại.

Quy tắc 7: *Hãy tự tin nhưng đừng trở nên đáng ghét*

Hãy xây dựng mối quan hệ tốt với khách hàng ngay cả khi chỉ có một người duy nhất. Trong buổi thuyết trình với số lượng khách mời đông, bạn có thể tạo cho họ cảm giác thân mật bằng cách thực hiện một vài thao tác khởi động cùng với họ. Ví dụ: hãy yêu cầu họ đứng lên, giơ tay và đưa sang bên phải. Bạn đang đứng đối diện với họ nên hãy đưa tay sang trái. Bằng cách đó, bạn đang đưa tay sang cùng hướng với họ. Hành động đơn giản này sẽ làm cho mối quan hệ giữa bạn và những khách hàng của mình trở nên gần gũi hơn. Ngoài ra, còn một cách khác để tạo dựng mối liên hệ với họ đó là khuyến khích họ kể các vấn đề hoặc các khó khăn trong kinh doanh của họ. Sự chia sẻ những khó khăn sẽ nhanh chóng tạo lập được những mối liên hệ.

Quy tắc 8: *Tập trung vào họ, chứ không phải bạn*

Sự chín chắn là khi tất cả những tấm gương của bạn chuyển thành những khung cửa sổ.

--Khuyết danh

Hầu hết cuộc sống của mọi người đều được bao quanh bởi những tấm gương, do đó cái họ tập trung vào chính là bản thân họ. Họ hiểu cảm xúc, nhu cầu của mình. Họ luôn nghĩ xem làm cách nào để đạt được những điều mình muốn. Chủ đề ưa thích của mọi người trong những cuộc nói chuyện thường là về chính bản thân họ. Do đó, hãy biến những tấm gương soi thành những khung cửa sổ và bạn sẽ trở thành một người diễn thuyết, một nhân viên bán hàng, một người hướng dẫn, một giám đốc hay nhà lãnh đạo tốt hơn rất nhiều. Người chín chắn nhất trong một mối quan hệ là người biết lắng nghe nhiều nhất. Hãy suy nghĩ về nhu cầu của người khác và tìm cách thỏa mãn họ. Nếu biết lắng nghe, duy trì sự tập trung vào các nhu cầu của khách hàng và cố gắng giúp họ, bạn sẽ trở thành một người làm việc hiệu quả cao.

Khi làm việc với các khách hàng của mình, tôi luôn bắt đầu bằng việc tìm ra những thách thức mà khách hàng của tôi đang phải đối mặt. Sau đó, hãy tập hợp các thông tin và mở đầu câu chuyện cốt lõi của bạn bằng cách nói: "Những thách thức mà các bạn vừa đề cập và những vấn đề mà rất nhiều các khách hàng khác của chúng tôi đang phải đối mặt. Do đó, chúng tôi đã thực hiện một vài nghiên cứu về ngành/thị trường/lĩnh vực của các bạn. Những phát hiện chúng tôi tìm được rất có giá trị và chắc chắn sẽ gây hứng thú cho các bạn. Hãy để tôi chỉ cho các bạn một vài dữ kiện này." Và lúc này, bạn có thể bắt đầu trình bày câu chuyện cốt lõi của mình.

BA PHƯƠNG THỨC TRUYỀN ĐẠT

Có ba phương thức truyền đạt diễn ra đồng thời khi bạn thuyết trình: ngôn từ, âm thanh giọng nói và ngôn ngữ cơ thể của bạn. Khi bạn thuyết trình, khách hàng tiềm năng sẽ ngay lập tức thu nhận và xử lý

tất cả những tín hiệu này. Cùng một từ được nói ra nhưng với những âm điệu khác nhau cũng có thể làm thay đổi, nếu không phải là ý nghĩa, thì cũng là nhận thức của các khách hàng tiềm năng. Đặc biệt, nếu nói chuyện qua điện thoại, âm điệu thậm chí còn quan trọng hơn cả những từ ngữ mà bạn sử dụng. Nếu bạn đang lo lắng thì kể cả bạn có đang nói ra những ngôn từ chau chuốt, khách hàng tiềm năng cũng sẽ cảm nhận được sự lo lắng đó. Khi nói chuyện qua điện thoại, hãy thể hiện sự uy quyền trong giọng nói, điều đó sẽ thu hút được sự chú ý của mọi người. Hãy thể hiện cả sự quan tâm và tính nghiêm trọng của vấn đề và điều đó sẽ tác động đến nhu cầu của khách hàng, cũng như thể hiện rõ vị trí, vai trò quan trọng của bạn đối với họ.

Khi gặp mặt trực tiếp, không chỉ âm điệu giọng nói mà cả ngôn ngữ cơ thể và những biểu hiện trên khuôn mặt của bạn cũng có tác động mạnh mẽ đến khách hàng tiềm năng.

Mọi điều bạn làm, từ việc nói “ờ… ừm” tới việc vuốt tóc, bẻ khớp ngón tay cũng có thể khiến khách hàng tiềm năng của bạn chú ý và liên tưởng tới một thông điệp nào đó. Và đôi khi, nó thậm chí còn mâu thuẫn với những gì bạn thật sự muốn nói. Bạn cần phải ý thức được cách di chuyển và nói năng của mình. Hãy tận dụng những lợi thế giao tiếp bằng cách kết hợp các hoạt động của cơ thể, khuôn mặt và giọng nói của bạn. Và hãy nhớ rằng nguyên tắc quan trọng nhất để đạt được hiệu quả trong giao tiếp là sự tự tin.

Ví dụ: bạn có thể sử dụng các bài tập khởi động để kiểm soát buổi họp. Như đã đề cập, trong một nhóm lớn, việc yêu cầu mọi người cùng thực hiện một vài động tác khởi động là một ý tưởng tuyệt vời. Bạn không chỉ gắn kết hơn với mọi người mà còn kiểm soát được

buổi họp bằng cách nói cho họ phải làm gì. Khi bạn bước lên sân khấu và ngay lập tức đề nghị mọi người đứng dậy, họ sẽ cảm thấy hứng thú vì bạn có vẻ là người biết cách kiểm soát. Điều này đặc biệt hữu dụng hơn nếu bạn bị căng thẳng trước đám đông – nó sẽ cho bạn cảm giác kiểm soát tốt hơn.

Khán giả thường thích những người có khả năng lãnh đạo. Trong những nhóm nhỏ hoặc cuộc hẹn với một người, bạn cũng có thể tiếm quyền kiểm soát. Yêu cầu mọi người tập một vài động tác khởi động sẽ khiến họ cảm thấy phiền phức, trừ khi bạn là một giáo viên dạy yoga. Nhưng dù sao, đó vẫn là một ý tưởng hay khi yêu cầu họ phải di chuyển. Hãy tạo sự gần gũi hơn với khách hàng của bạn bằng cách yêu cầu họ bước ra khỏi những dãy bàn.

Ví dụ: khi trình bày kịch của mình với một nhà sản xuất phim, tôi đã sắp xếp sao cho ông ta phải đi vòng quanh chiếc bàn mới có thể xem được hết những tài liệu của tôi. Và cuối cùng, ông ta tiến đến ngồi bên cạnh tôi. Điều đó giúp tôi có thể kiểm soát tình hình và đó cũng là một cơ hội để xây dựng mối quan hệ tốt với ông ta. Vì vậy, hãy đề nghị với người nghe: "Tôi nghĩ mình có thể nói rõ hơn về vấn đề này nếu chúng ta ngồi cạnh nhau."

TÁM SAI LẦM PHỔ BIẾN MÀ NGƯỜI THUYẾT TRÌNH HAY MẮC PHẢI

Sai lầm 1: *Cảm ơn các khách hàng tiềm năng vì thời gian họ đã dành cho bạn hoặc xin lỗi họ vì bạn đã lấy mất khoảng thời gian đó*

Một số nhà đào tạo bán hàng thường đưa ra lời khuyên: hãy nói cảm ơn với các khách hàng tiềm năng vì thời gian họ đã dành cho bạn, nhưng tôi không đồng ý với triết lý đó. Điều đó chứng tỏ bạn tự

thừa nhận rằng thời gian của họ quý hơn thời gian của bạn. Nó cũng thể hiện việc ngồi nghe bạn nói không quan trọng bằng việc làm những việc khác. Nó làm giảm giá trị mọi thứ bạn nói ra. Đừng bao giờ xin lỗi hay cảm ơn vì thời gian họ dành cho bạn. Nếu bạn có thể làm tốt công việc thì sau đó, họ thậm chí sẽ phải nói cảm ơn bạn. Nếu ngay từ đầu buổi họp, bạn đã nói: “Điều đầu tiên tôi muốn làm là xin lỗi vì đã lấy mất một khoảng thời gian quý báu của quý vị.” Như vậy, các khách hàng sẽ cho rằng thời gian của họ rất quý báu và mọi việc sau đó sẽ trở nên vội vàng hơn. Đó quả là một sai lầm lớn.

Sai lầm 2: *Đút tay vào túi quần trong khi thuyết trình*

Điều này khiến bạn trông giống như một kẻ chểnh mảng. Hãy để hai tay ở phía ngoài, luôn đặt cao trên thắt lưng và hướng về phía trước mặt.

Sai lầm 3: *Ngồi thuyết trình*

Việc thuyết trình với tư thế đứng sẽ đem lại hiệu quả hơn tư thế ngồi. Do đó, hãy luôn đứng khi trình bày. Đó là vị trí của uy quyền lớn hơn. Ngay cả trong những buổi họp một người, điều đó cũng có tác động lớn đến tâm lý người nghe. Hãy đưa ra lời đề nghị: “Anh có phiền không nếu tôi đứng để trình bày? Điều đó khiến tôi thoải mái hơn.” Và tôi chưa từng bao giờ thấy ai phản đối: “Không, đừng đứng.”

Sai lầm 4: *Đi lòng vòng*

Một lỗi phổ biến nhiều người thường mắc phải là, khi bị hỏi vào giữa buổi trình bày, mọi người thường trả lời ngay lập tức. Điều đó sẽ làm

gián đoạn buổi trình bày và khiến bạn mất quyền kiểm soát. Nếu khách hàng tiềm năng giành quyền kiểm soát buổi họp, bạn sẽ không thể thực hiện việc bán hàng. Đừng để anh ta dẫn dắt bạn. Trong bất kỳ tình huống nào, bạn cũng cần phải là người dẫn dắt. Ví dụ: một khách hàng vào cửa hàng của bạn để tìm kiếm một món đồ. Nếu chỉ đi sau anh ta vòng quanh cửa hàng, bạn sẽ không thể tiếp cận anh ta và có thể không bán được gì. Thay vào đó, hãy hỏi xem anh ta đang tìm kiếm cái gì và dẫn anh ta tới chỗ mặt hàng đó. Hãy để anh ta phải theo sau bạn và bạn sẽ bán được hàng. Bạn phải dẫn dắt để có được vụ làm ăn dù cho điều đó có nghĩa là bạn phải đặt ra rất nhiều câu hỏi. Bạn phải là người kiểm soát cuộc họp.

Sai lầm 5: *Để tài liệu điều khiển hoặc chỉ đạo bạn*

Nhiều nhân viên bán hàng thường bám lấy bản thuyết trình như thể nó sẽ tạo ra việc buôn bán. Buổi thuyết trình không bao giờ tạo ra việc buôn bán. Chính bạn mới là người quyết định ở đây. Các phương tiện hỗ trợ trực quan cũng chỉ được dùng để hỗ trợ. Bạn mới là người trình bày.

Sự khác nhau giữa một nhân viên bán hàng giỏi và một nhân viên bán hàng tầm thường chính là ở khả năng diễn thuyết, chứ không phải ở bản nội dung của bài thuyết trình. Với cùng một bài thuyết trình, những nhân viên bán hàng tầm thường sẽ chỉ đọc lướt qua những gạch đầu dòng trên đó. Trong khi đó, những nhân viên bán hàng xuất sắc sẽ biết biến những những gạch đầu dòng đó thành một câu chuyện thú vị và hấp dẫn.

Sai lầm 6: *Quá nghiêm túc*

Sự hài hước giúp làm tăng sự quan tâm và ghi nhớ của khách hàng. Cần lồng vào trong những câu chuyện cốt lõi hay những bài thuyết trình của bạn một chút hài hước. Hãy học cách pha trò hài hước nhẹ nhàng và hiệu quả. Ví dụ: khi đào tạo về các kỹ năng thuyết trình, tôi có thể lấy ví dụ về một nhân vật có tên là Sammy Schleb người diễn thuyết tồi nhất thế giới và chỉ ra cách ông ta phá hỏng các cơ hội của mình bằng việc thuyết trình kém cỏi.

Sai lầm 7: *Không tập luyện trước khi thuyết trình*

Nếu người nhân viên bán hàng không hiểu rõ tài liệu của mình mà chỉ đọc lại những gì ghi trong tài liệu, khách hàng có thể sẽ nói: “Tôi có thể tự mình đọc những gạch đầu dòng đó nhanh hơn anh.” Đó là dấu hiệu cho thấy cái chết của một buổi thuyết trình hay buổi bán hàng.

Càng nắm vững tài liệu, bài thuyết trình của bạn càng trở nên thuyết phục, mạnh mẽ và có hiệu quả hơn. Nếu quá phụ thuộc vào tài liệu, bạn sẽ gặp rắc rối lớn. Sai lầm lớn nhất của hầu hết những người thuyết trình là trước buổi thuyết trình, họ đã không luyện tập việc nói to như đang có khán giả trực tiếp. Chính việc tập nói to sẽ giúp bạn phát triển khả năng, gợi mở thông tin và có lẽ thậm chí cả một chút hài hước.

Một khách hàng của tôi đã tuyển dụng một nhân viên bán hàng và đưa cho anh ta một cuốn băng chương trình đào tạo cách thuyết trình cùng một buổi trình bày đầy màu sắc sống động để thực hành. Sau một thời gian tập luyện và đã cảm thấy sẵn sàng, anh ta trình bày cho tôi và Giám đốc điều hành của công ty nghe. Chúng tôi đã được nghe một bài thuyết trình tẻ nhạt, chỉ là sự nhắc lại từng từ từng chữ từ cuốn băng. Tôi đào tạo lại anh ta ngay lập tức. Mục tiêu

của chương trình đào tạo phải đáp ứng được những tiêu chuẩn cơ bản:

• Làm cho bài thuyết trình trở nên thú vị

• Giao tiếp linh hoạt

• Làm cho bài thuyết trình trở thành một trải nghiệm sôi nổi và thuyết phục

• Nắm vững tài liệu

• Vạch ra vài kết luận cho khán giả

• Không đọc lướt qua những gạch đầu dòng

• Phát triển những đoạn nối giữa các ý, các đoạn

Sau khóa đào tạo đó, người nhân viên bán hàng có một buổi thuyết trình với 20 khách hàng. Anh ta thậm chí còn không có được nổi một vụ làm ăn. Và chúng tôi rất thất vọng khi anh ta vẫn đọc lướt qua các gạch đầu dòng. Anh ta đã không liên kết được các điểm với nhau hoặc gắn trực tiếp chúng với công việc kinh doanh của khách hàng. Không có sự sôi nổi trong bài phát biểu của anh ta, không có câu chuyện nào minh họa cho quan điểm của anh ta và cũng không hề có sự hài hước.

Tôi làm việc thêm với anh ta và đánh giá sự tiến bộ của anh ta sau hai tuần. Nhưng dường như anh ta vẫn không thay đổi được gì. Vậy bài học cho câu chuyện này là gì? Đó là có một vài người không có khả năng thuyết trình trong khi một số người khác lại là những người có khả năng giao tiếp bẩm sinh và được sinh ra để thuyết

trình. Việc này nói lên rằng sự luyện tập có thể tạo ra sự khác biệt lớn. Và hãy nhớ kiểm tra đặc điểm này trước khi tuyển dụng ai đó.

Sai lầm 8: *Không chuẩn bị kế hoạch chi tiết cho buổi thuyết trình*

Bạn cần phải biết trước mọi nội dung được trình chiếu nếu có thể. Hãy làm cho khán giả hứng thú với đề tài của bạn: “Sau đây là phần quan trọng nhất tôi muốn trình bày với các bạn.” Hiểu rõ tài liệu của mình để sắp xếp các phần trình bày, bạn có thể phát bản tóm tắt trước cho khán giả và hứa hẹn về nội dung hấp dẫn của những phần tiếp theo. Bằng cách này, bạn sẽ duy trì được sự hào hứng và mong chờ cho cả buổi thuyết trình. Nếu hiểu rõ tài liệu, bạn có thể gắn kết các ý và các đoạn. Hãy rút ra một vài kết luận cho các khách hàng tương lai/khán giả của bạn. Trong các chương trước của cuốn sách này, tôi luôn kết thúc mỗi chương bằng sự gợi mở. Đó gọi là một sự chào mời và bạn có để ý rằng nó đã khiến bạn muốn tiếp tục đọc như thế nào không?

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Hãy phác thảo một buổi thuyết trình 30 phút dành cho khách hàng tiềm năng. Hãy nghĩ ra một tiêu đề hay khiến mọi người muốn tham dự buổi thuyết trình. Trong slide thứ hai, hãy đặt tiêu đề: “Những vấn đề được đề cập”. Mục đích của slide này là để gợi mở phần tài liệu sắp trình bày. Bạn sẽ làm chủ được buổi hội thảo khi trình bày theo cách này.

Tuy nhiên, một nguyên tắc quan trọng cần phải nhớ: bài thuyết trình của bạn phải hướng đến nhu cầu của khách hàng, chứ không phải chỉ để giới thiệu, quảng cáo về sản phẩm của bạn. Ví dụ:

NẾU BÀI THUYẾT TRÌNH CỦA BẠN ĐƯỢC TRÌNH BÀY THEO CẤU TRÚC:

• Tình trạng của ngành nghề

• Năm xu thế phát triển của ngành nghề

• Công dụng của sản phẩm

• Những điều bạn cần biết về sản phẩm của chúng tôi thì chắc chắn khán giả sẽ không hề cảm thấy hứng thú với buổi hội thảo của bạn.

Vì vậy, hãy thử áp dụng cấu trúc trình bày sau:

• Tình trạng của ngành nghề trong thời gian qua như thế nào

• Năm bí quyết có thể giúp bạn thành công

• Một vài giải pháp mọi người cần có để thành công

• Làm thế nào để luôn là người dẫn đầu

Phần tiếp theo trong bài thuyết trình của bạn nên bao gồm dữ liệu về ngành công nghiệp – Những thành công lớn sẽ tạo ra hứng thú ngay lập tức.

Sau đó, bạn có thể tiếp tục đi sâu hơn vào vấn đề khách hàng đang gặp phải. Một số chuyên gia bán hàng khác thường nói: “Đừng gọi đó là vấn đề. Hãy gọi nó là thử thách.” Thật tuyệt khi chúng ta gọi nó bằng cái tên “thử thách” một cách đầy hàm ý. Nhưng khi trình bày điều đó với khách hàng, bạn nên nói với họ rằng họ đang gặp phải vấn đề nào đó. Điều đó sẽ làm cho tình trạng nghe có vẻ tồi tệ hơn

và khiến khách hàng muốn tìm ra giải pháp cho vấn đề đó ngay lập tức.

Nếu bạn làm một công việc nào đó thật sự tốt, rõ ràng sản phẩm hay dịch vụ của bạn sẽ giải quyết được những vấn đề đó. Trong trường hợp của công ty American Art Resources (công ty chuyên cung cấp các tác phẩm nghệ thuật cho bệnh viện), rõ ràng, đồ mỹ nghệ không giải quyết được tất cả những vấn đề họ trình bày, nhưng nó đã đưa ra rất nhiều vấn đề thúc đẩy mọi người hành động. Như vậy, những vấn đề bạn đưa ra có thể làm cho các Giám đốc điều hành muốn phản ứng ngay.

Cuối cùng, bạn cũng không nên giới thiệu sản phẩm của mình quá chi tiết. Bạn chỉ nên nói về sản phẩm hay dịch vụ của mình như một ví dụ. Hãy dẫn dắt nhu cầu của khách hàng bằng cách đặt ra những câu hỏi: “Yêu cầu của bạn là gì khi muốn mua một tác phẩm nghệ thuật?” Và căn cứ vào câu trả lời của khách hàng, bạn có thể vạch ra “tiêu chuẩn mua hàng” của họ. Nếu bạn làm tốt việc bán hàng và họ đồng ý với các tiêu chuẩn đó, có nghĩa là bạn đang khiến khách hàng muốn mua sản phẩm của bạn hơn những sản phẩm khác. Điều này sẽ làm tăng hiệu quả và tốc độ bán hàng của bạn, đồng thời giúp bạn có thể dễ dàng tiếp cận với các khách hàng tiềm năng.

KẾT LUẬN

Bạn sẽ có cơ hội tiếp cận với nhiều khách hàng hơn nếu mang đến cho họ những lời chỉ dẫn thay vì chỉ cố gắng bán sản phẩm cho họ. Thông thường, những lời chỉ dẫn thú vị sẽ giúp mọi người nhận thức được vì sao họ cần mua sản phẩm của bạn. Nếu chỉ đơn thuần giới thiệu về sản phẩm của mình, khách hàng sẽ không nhận thấy nhu cầu cần thiết phải mua, vì vậy bạn sẽ không tiếp cận được với họ.

Lưu ý cuối cùng: Trước mặt khách hàng, đừng dùng từ “bài thuyết trình” vì nghe nó giống như một lời chào hàng. Hãy gọi nó là “lời hướng dẫn” hay “bản hướng dẫn tổ chức, điều hành”.

9. CÁCH THỨC CÓ ĐƯỢC NHỮNG KHÁCH HÀNG MƠ ƯỚC

Kiên trì thực hiện để giành được khách hàng mơ ước

Như đã biết trong Chương 6, danh sách khách hàng mơ ước là kế hoạch để có được khách hàng có tiềm năng nhất. Đây là cách nhanh nhất để biến công ty của bạn trở thành Cỗ máy bán hàng tối ưu vì những khách hàng này sẽ mua sản phẩm hay dịch vụ của bạn thường xuyên, với số lượng nhiều hơn những khách hàng khác và có thể ảnh hưởng rất lớn đến lãi suất của công ty bạn. Những chương trước đã cung cấp cho bạn chiều sâu và lớp vỏ bên ngoài về việc tiếp thị vì vậy, đến chương này, tôi sẽ trình bày để giúp bạn hiểu được bản chất của vấn đề và tạo được hiệu quả cao trong việc giành được khách hàng mơ ước. Và những chương sau cũng sẽ tiếp tục có những đóng góp quan trọng vào việc chỉ ra những kỹ năng bán hàng cụ thể bạn cần có để biến khách hàng mơ ước thành khách hàng thật sự của mình.

Khi đã xác định được khách hàng mơ ước hoặc người có liên quan mật thiết với khách hàng tiềm năng nhất của mình, bạn cần lập ra một kế hoạch cụ thể, đồng thời cần có tinh thần kiên định và đầy nhiệt huyết để giành được mọi khách hàng mà mình muốn, dù có bị từ chối bao nhiêu lần. Và đây chính là chìa khóa: hãy chuẩn bị tinh thần để đối mặt với những lần từ chối của khách hàng. Mẩu tin tiếp thị đầu tiên bạn gửi cho họ là gì? Mẩu tin thứ hai sẽ như thế nào?

Bạn sẽ làm gì nếu họ khó chịu với bạn? Bạn có thể trang bị cho nhân viên của mình những cách nào để họ có thể đối phó với những lời từ chối của khách hàng? Chương này mang đến cho bạn những hướng dẫn cụ thể để đạt được mọi thành công trong công việc kinh doanh.

Hầu hết những khách hàng của tôi đều cho rằng khái niệm danh sách những khách hàng mơ ước hay chiến lược khách hàng tiềm năng nhất là những cách thức hữu dụng, mang lại hiệu quả trong bán hàng. Nhưng họ lại không áp dụng được chúng vào thực tế. Nguyên nhân của việc này là do họ còn thiếu quyết tâm và những quy định nghiêm ngặt. Họ không dành thời gian để tạo ra những kế hoạch cụ thể, hoặc nếu có, họ cũng dễ dàng từ bỏ nếu gặp phải trở ngại. Tôi đã từng có thời kỳ không bán được một sản phẩm nào trong vòng bốn tháng. Không gì cả. Nhưng tôi vẫn tiếp tục và tiếp tục cố gắng cho đến khi làm tăng gấp đôi doanh số bán hàng trong ba năm liên tục. Vì vậy, chương này sẽ chỉ ra cho bạn từng bước của quá trình đạt được khách hàng mơ ước.

Hầu hết các Giám đốc điều hành và nhân viên bán hàng đều từ bỏ ngay khi nhận được những lời từ chối đầu tiên từ các khách hàng tiềm năng của họ. Như vậy, bạn coi việc bán hàng quan trọng như thế nào nếu chỉ sau một hoặc hai lời từ chối bạn đã từ bỏ? Sau khi đọc xong cuốn sách này, Giám đốc điều hành cũng như nhân viên bán hàng sẽ biết được rằng họ không nên từ bỏ sau lời từ chối đầu tiên; họ sẽ trở nên quyết tâm hơn.

Hãy kiên trì, bền bỉ, quyết tâm và tìm ra những cách thuyết phục khéo léo, mạnh mẽ hơn, bạn sẽ có thể có được sự tôn trọng lâu dài từ các khách hàng mơ ước. Mọi người thường khâm phục sự kiên

định và khả năng chịu đựng của con người. Tôi từng gặp một nhân viên bán hàng kiên trì theo đuổi tôi trong vòng hai năm. Cuối cùng tôi cũng tuyển dụng anh ta nhưng bởi vì sự kiên trì chứ không phải vì tài năng của anh ta. Nếu ai đó kiên trì theo đuổi bạn, bạn sẽ cảm thấy mình có trách nhiệm phải trao thưởng cho họ vì sự kiên trì đó. Áp dụng chiến lược này, bạn sẽ có thể giành được vị trí đứng đầu trên thị trường và không ai có thể cạnh tranh với bạn.

CHIẾN LƯỢC CÓ ĐƯỢC NHỮNG KHÁCH HÀNG MƠ ƯỚC

Trước tiên, hãy xem xét câu chuyện sau đây để thấy cách thức có được những khách hàng mơ ước.

Công việc làm ăn của một khách hàng của tôi đang gặp rắc rối lớn. Trong ba năm liền, doanh thu của công ty giảm mất sáu tỷ đô-la. Vì vậy, họ quyết định thay đổi chiến lược kinh doanh: tập trung vào những nhà sản xuất lớn nhất trên thị trường.

Điều đầu tiên chúng tôi làm là gửi thư cho Giám đốc điều hành của những hãng sản xuất lớn nhất, trong đó nêu rõ "năm nguy cơ mà những nhà sản xuất đang phải đối mặt." Sau khi nêu ra các nguy cơ, họ còn viết thêm: "Như các ngài đã biết, công ty chúng tôi dựa vào những nhà sản xuất để thành công. Vì vậy, chúng tôi đã tiến hành nghiên cứu và thấy rằng các ngài đang gặp phải một vài vấn đề nghiêm trọng. Để chắc chắn rằng những nhà sản xuất thành công, chúng tôi sẽ mang đến cho các ngài những thông tin này bằng bất cứ giá nào." Bạn sẽ thấy chúng tôi thường xuyên sử dụng cách tiếp cận này. Rõ ràng, bức thư của chúng tôi rất có hiệu quả bởi vì nó tạo ra tỷ lệ phản hồi từ phía khách hàng là 7% trong khi bình thường tỷ lệ 1% đã là may mắn.

Hai tuần sau, chúng tôi gửi một bức thư khác đề nghị mang đến cho họ một khóa đào tạo miễn phí, nhưng lần này chúng tôi gửi kèm theo một khối trò chơi rubic với những dòng sau đây: "Trò chơi này có thể có hơn bốn tỷ sự kết hợp. May mắn thay chỉ có năm điều những nhà sản xuất cần quan tâm nếu muốn thành công trong thiên niên kỷ mới. Đừng để bị bối rối trước những nguy cơ mà những nhà sản xuất đang phải đối mặt! Hãy tham dự khóa đào tạo miễn phí của chúng tôi ngay hôm nay!"

Chúng tôi tiếp tục chiến lược này với những cuộc gọi điện thoại từ nhân viên bán hàng. Tôi thực hành đóng kịch với đội ngũ nhân viên mỗi tuần một tiếng về hội nghị tổ chức qua điện thoại. Và tôi rất mong mỗi công ty đều có được hội nghị qua điện thoại về kỹ năng bán hàng một lần một tuần. Nếu nhân viên của bạn làm việc trong một văn phòng riêng, bạn có thể gặp họ trực tiếp hơn là nói chuyện qua điện thoại.

Đây là cách chúng ta dành ra một giờ hàng tuần để làm việc này: Tôi sẽ hỏi nhân viên bán hàng về những gì họ nói, khách hàng nói, họ bị từ chối như thế nào và tại sao họ lại bị từ chối. Sau đó, chúng tôi sẽ đưa ra những đáp án có thể để thuyết phục khách hàng hiệu quả, khiến anh ta từ chỗ không mấy quan tâm đến vấn đề trở nên bị hấp dẫn bởi vấn đề đó. Như đã đề cập, thường thì các nhân viên bán hàng đều không thật sự sắc bén trong việc thuyết phục những Giám đốc điều hành khi họ nói họ không quan tâm đến vấn đề đó. Nói như vậy không phải để phê bình họ mà chỉ để thấy rằng những nhân viên bán hàng này thường gọi cho những người sản xuất sản phẩm bên trong công ty, còn ở đây tôi yêu cầu họ phải gọi cho Giám đốc điều hành. Và họ sẽ không bán những sản phẩm gốc mà họ quen bán – giờ họ đang bán một chương trình đào tạo miễn phí (mà

mục đích cuối cùng cũng là để bán được sản phẩm gốc hiệu quả hơn).

Tất cả nhân viên bán hàng đều gặp phải nhiều khó khăn ở giai đoạn đầu. Nhưng nhờ có quyết tâm cao độ và việc thực hành đóng kịch với họ mỗi tuần, nên họ ngày càng trở nên tiến bộ hơn. Thực tế, toàn đội đều có được sự tiến bộ vượt bậc.

Quay lại với những bức thư: Trong năm tháng liền, chúng tôi liên tục gửi cho những khách hàng mơ ước một bức thư với một món quà thật đáng yêu mỗi tuần. Ví dụ: chúng tôi gửi cho họ một chiếc đèn pin với lời nhắn: "Đừng ở trong bóng tối của năm mối đe dọa lớn nhất mà những nhà sản xuất đang gặp phải." Sau đó, chúng tôi gửi cho họ một chiếc la bàn với lời nhắn: "Hầu hết các công ty đều đang mất phương hướng trong tình hình kinh doanh ngày nay. Đừng để mình là một trong số họ. Hãy xem bản báo cáo của chúng tôi về năm mối đe dọa mà những nhà sản xuất đang gặp phải ngày nay." Lần này, chúng tôi gửi kèm theo một thước dây với lời nhắn: "Nếu muốn đo được tiêu chuẩn sản xuất cao nhất, hãy xem những bản báo cáo miễn phí của chúng tôi về năm xu thế nguy hiểm nhất mà những nhà sản xuất đang gặp phải ngày nay."

Việc gửi một món quà cho mỗi khách hàng tiềm năng hàng tuần có thể khiến bạn phải chịu tốn kém. Điều cần chú ý ở đây là mỗi công ty chỉ gửi những món quà này cho khoảng vài trăm khách hàng là những công ty lớn nhất mà công ty này có thể nhắm tới. Như vậy, nếu có được một khách hàng, giá trị lợi nhuận mà nó đem lại sẽ còn cao gấp nhiều lần những chi phí bạn đã phải bỏ ra.

Chỉ sau bốn bức thư như vậy, một khách hàng lớn đã gọi để hẹn gặp nhân viên bán hàng. Ông ta rất thích những món quà nhỏ đã

được nhận, thậm chí ông ta còn bị nghiện chơi trò rubic. Nỗ lực tiếp thị cần cù và kiên định này đã chiến thắng hầu hết mọi người nếu bạn theo đuổi nó lâu dài. Với nghệ thuật tiếp thị tuyệt vời, bạn đang vượt trước và trở nên nổi bật trong đám đông những nhân viên bán hàng khác.

Ba tháng sau đó, chúng tôi đã có được cuộc hẹn với một nửa số khách hàng mơ ước. Bài thuyết trình (hay còn gọi là lời hướng dẫn) đã khiến 100% khách hàng tiềm năng cảm thấy hứng thú với việc tìm hiểu thêm thông tin về sản phẩm của công ty. Và những mối quan hệ bắt đầu được tạo lập. Kết quả là những hoạt động này đã giúp công ty giảm được mức tiền lỗ từ sáu tỷ xuống còn hai tỷ trong năm sau.

SÁU BƯỚC ĐƠN GIẢN ĐỂ CÓ ĐƯỢC KHÁCH HÀNG MƠ ƯỚC

Sau đây là sáu bước đơn giản giúp bạn có được khách hàng mà mình mong muốn:

1. Xác định khách hàng mơ ước.

2. Chọn quà tặng.

3. Viết thư gửi đến khách hàng.

4. Tạo ra lịch trình cho khách hàng.

5. Sắp đặt những cuộc điện thoại đến khách hàng.

6. Trình bày bản tóm tắt kế hoạch thực hiện các bước đó.

Bước 1: *Xác định khách hàng mơ ước*

Trong Chương 6, bạn đã xác định được danh sách khách hàng mơ ước của mình. Còn bây giờ, hãy nhìn lại bản danh sách đó. Đặt ra những tiêu chuẩn để chọn lựa các khách hàng mơ ước. Bạn mong muốn những đặc điểm gì ở khách hàng mơ ước của mình? Họ có phải là những người thành công không, họ có tiền để chi tiêu khi họ muốn hoặc cần mua hàng không? Nếu bạn làm việc trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, bạn có muốn hợp tác với những bệnh viện lớn nhất không? Nếu bạn buôn bán bất động sản, bạn có thể nhằm vào những khách hàng sở hữu những ngôi nhà sang trọng nhất. Hãy lựa chọn khách hàng mơ ước của bạn dựa trên những tiêu chí như: số lượng nhân viên, giá trị của công ty, địa điểm, lĩnh vực hoạt động, hoặc bất cứ đặc điểm nào khác chứng tỏ công ty đó là khách hàng có khả năng mua hàng thường xuyên, với số lượng nhiều hơn các khách hàng khác. Bạn có thể dễ dàng làm việc này bằng cách tra cứu trên mạng. Nhập các tiêu chuẩn của bạn và trong một vài phút, bạn sẽ thấy các công ty có cùng kích cỡ với ngành công nghiệp của bạn sẽ xuất hiện.

Hãy tạo ra một cơ sở dữ liệu các thông tin cần thiết về các khách hàng tiềm năng của bạn. Càng biết nhiều về khách hàng mơ ước của mình, bạn càng có cơ hội có được họ. Lưu trữ những dữ liệu đó vào một file chung của công ty, và như vậy, bạn sẽ vẫn có được những thông tin cần để tiếp tục tiếp cận với họ khi một người nhân viên bán hàng nào đó không còn làm việc ở công ty của bạn nữa. Nếu họ thật sự là những khách hàng lớn, sẽ rất có giá trị nếu bạn dành ra một khoảng thời gian nghiên cứu về họ trước khi bắt đầu tiếp cận họ. Hãy tìm kiếm tất cả những thông tin về họ trên mạng hoặc trên báo chí.

Nếu bạn bán hàng từ các hãng kinh doanh đến các hãng kinh doanh, bạn cần quyết định xem ai ở công ty đó mà bạn mong muốn sẽ trở thành khách hàng tiềm năng của mình. Sau đây là quy tắc để xác định được mục tiêu cần hướng tới: hãy tiếp cận với đối tượng có thẩm quyền quyết định. Nếu nhân viên bán hàng tiếp cận với Giám đốc chuyên môn thì có thể sẽ chỉ nhận được lời từ chối vì đó là người không có quyền quyết định trong công ty. Nếu giám đốc chuyên môn đó muốn đưa ra quyết định, anh ta phải leo lên vị trí cao hơn trong công ty. Người có quyền quyết định là người bạn nên cố gắng nhằm vào với nỗ lực của mình. Điều này cũng quyết định loại thông tin bạn cần gửi đi. Trong trường hợp của công ty chuyên bán các mặt hàng mỹ nghệ cho các bệnh viện thì thông tin trong câu chuyện cốt lõi họ đưa ra đã mang đến một tác động quyết định đối với Giám đốc điều hành của bệnh viện. Do đó, phương pháp tiếp cận thị trường dựa trên nền tảng giáo dục cho phép có được hàng trăm Giám đốc điều hành tham gia vào ngành đào tạo miễn phí của họ.

Ai là người có thể nói có với sản phẩm hay dịch vụ của bạn? Những dữ liệu thị trường của bạn đã nhằm vào đối tượng đó hiệu quả chưa?

Bước thứ 2: *Chọn quà tặng*

Phương pháp tốt nhất để gây chú ý với các khách hàng mơ ước là gửi cho họ những món quà nhỏ hai tuần một lần. Ví dụ như khối trò chơi rubic, nó chỉ là một đồ chơi bằng nhựa nhỏ và không đắt. Đừng gửi những món quà quá đắt tiền vì có thể mọi người sẽ nghĩ rằng bạn đang cố gắng hối lộ họ. Một khách hàng của tôi đã mang đến cho tôi những hợp đồng trị giá hàng triệu đô-la nhưng anh ta không

bao giờ nhận những món quà cảm ơn đắt tiền của tôi. Thậm chí, trong ngày lễ giáng sinh, anh ấy đã gửi lại cho tôi chiếc bút 1.000 đô-la mà tôi đã cố gắng tặng anh ta để cảm ơn vì công việc làm ăn. Một vài giám đốc sẽ không cảm thấy hài lòng khi nhận được những món quà đắt tiền. Vì vậy, tốt hơn hết là hãy mua những món quà với giá rẻ.

Một lời khuyên khác cho vấn đề này là hãy tặng khách hàng những món quà hữu ích, những thứ họ có thể giữ lại được (dùng để chơi hoặc mang về nhà cho trẻ con chơi). Nếu bạn gửi cho họ chùm chìa khóa giả với hóa đơn 100 đô-la, thì nó sẽ có khả năng bị ném vào thùng rác. Nhưng nếu bạn gửi cho họ một chiếc đèn pin nhỏ, một chiếc thước dây, hoặc thậm chí một chiếc súng nước thì những Giám đốc điều hành sẽ đặt nó vào ngăn kéo và cất nó ở đó. Như vậy, khách hàng sẽ giữ chúng và nghĩ về bạn thường xuyên hơn.

Một lần, tôi được khách hàng tặng một chiếc đèn pin như một món quà cảm ơn. Tôi đặt nó ở trong túi áo khoác và nghĩ rằng sẽ đưa về cho các con chơi. Đó là một ngày vào năm 1989 khi San Francisco bị động đất, tôi đang ngồi trong văn phòng và nói chuyện điện thoại. Mọi thứ bắt đầu rung chuyển và cả văn phòng rơi vào sự hoảng sợ, mọi người chạy tán loạn. Là một người mới đến California nên tôi đã tìm hiểu kỹ các thông tin, trong đó có cả những hướng dẫn về “những gì cần làm trong một trận động đất”. Tôi kêu gọi mọi người đừng quá hoảng loạn và hướng dẫn họ thoát ra bằng cửa thoát hiểm. Tầng hầm thoát hiểm không có cửa sổ, hệ thống điện lại không hoạt động được do đó chúng tôi rất khó nhìn thấy đường để đi. Đột nhiên tôi nhớ ra chiếc đèn pin trong túi áo mình. Tôi lôi nó ra và bật lên. Chiếc đèn pin lúc đó quả thực rất hữu ích cho chúng tôi. Lúc đó, tôi không chỉ là một Giám đốc điều hành tốt mà còn là một

hướng đạo sinh xuất sắc (chuẩn bị cho tất cả những tình huống cần thiết). Nhưng thật ra đó chỉ là một trường hợp tình cờ, may mắn.

Điều cần chú ý ở đây là bạn không bao giờ biết được khi nào món quà của mình sẽ phát huy tác dụng. Và bạn có thể đoán được kết thúc của câu chuyện trên không? Ngay ngày hôm sau, tôi đã gọi điện cho người nhân viên bán hàng, người đã tặng tôi chiếc đèn pin, để kể cho cô ấy nghe câu chuyện tôi đã trải qua. Và sau đó, mỗi khi có nhu cầu cần thiết, chúng tôi đều nghĩ ngay đến người bán hàng đó.

Mục tiêu cần đặt ra là đứng vững trên thị trường và tạo được thương hiệu với khách hàng. Thậm chí, nếu khách hàng không nhận những món quà của bạn thì những nỗ lực đó sẽ làm gia tăng tiếng tăm và khẳng định thương hiệu của bạn. Đây là danh sách những ý tưởng về các món quà lý tưởng – những món quà giá rẻ với chủng loại phong phú như: những chiếc cốc to, máy tính bỏ túi, túi đựng đồ, quả bóng, các đồ chơi bằng nhựa khác,…

Bước 3*: Viết thư gửi đến khách hàng*

Nên gửi món quà của bạn kèm theo một bức thư ngắn. Bức thư nên ngắn gọn để khách hàng dễ đọc. Bạn cũng nên gói món quà sao cho trông thật hấp dẫn. Bạn nên đưa ra các đề nghị mà họ có thể dễ dàng nói có. Bức thư phải bao gồm một câu gợi mở để họ biết chính xác bạn muốn họ làm gì sắp tới.

Việc đạt được khách hàng mơ ước có thành công hay không phụ thuộc vào những gì bạn quyết định mang đến cho họ. Hãy nhớ những gì bạn đã học được ở Chương 4: chiến lược nối tiếp chiến lược. Nếu như nỗ lực của bạn mang tính chiến thuật, bạn có thể viết

bức thư với nội dung: “Chúng tôi cung cấp những dụng cụ tốt nhất từng được biết đến cho mọi người.” Cách tiếp cận khéo léo này sau cùng cũng sẽ phát huy tác dụng, nhưng vẫn không hiệu quả bằng cách làm thế nào đó để bạn có thể xuất hiện trước mặt khách hàng và phục vụ cho nhu cầu của họ trước khi nói đến những lợi ích của bản thân bạn.

Nếu bán hàng cho một hãng kinh doanh, bạn cần tạo một cuộc gặp hay một diễn đàn trên trang web (như đã giải thích trong chương trước). Ngoài ra, một chiến lược khác nữa làm cho các bức thư có gì đó không rõ ràng. Bản thân bức thư có thể không nhằm mục đích bán hàng mà có thể các cuộc điện thoại sau đó sẽ mang đến cho bạn những gì bạn muốn. Chúng tôi sẽ đề cập đến điều này ở bước thứ năm.

Sau đây là bức thư được gửi kèm một chiếc đồng hồ bấm giây:

Kính thưa [tên của khách hàng]!

Nếu hiện tại bạn không có trong tay bản chỉ dẫn công việc điều hành miễn phí của chúng tôi (Năm đặc điểm quan trọng nhất đối với [ngành công nghiệp ngân hàng]) tức là mỗi giây trôi qua, bạn đang đánh mất những đồng tiền của chính mình.

Đây là một dịch vụ hỗ trợ cộng đồng miễn phí dành cho [ngành công nghiệp của bạn] được tài trợ bởi hãng của chúng tôi để mang lại sự phát triển cho thị trường chung. Bản hướng dẫn công việc điều hành là kết quả của cuộc nghiên cứu với chi phí hơn ba triệu đô-la; được tóm tắt dưới dạng gạch đầu dòng. Bản hướng dẫn này sẽ nhanh chóng đào tạo và giúp các công ty phát triển, vượt qua các đối thủ cạnh tranh và khắc phục những nguy cơ tiềm ẩn. Hãy gọi cho chúng

tôi để nhận được hướng dẫn về phương pháp điều hành ngay ngày hôm nay. Đồng hồ đang kêu tích tắc và bạn đang đánh mất tiền đấy.

Đây là một bức thư ngắn có liên hệ gần gũi với chiếc đồng hồ bấm giây. Bởi vì bức thư rất ngắn nên nó chắc chắn sẽ được khách hàng đọc. Hãy nhớ rằng bạn đang định tổ chức một cuộc vận động, không đơn thuần chỉ là việc gửi thư. Bạn đang cam kết vượt qua mọi rào cản và tạo được thương hiệu với khách hàng. Thêm vào đó, như đã đề cập, bạn sẽ không có được tất cả những gì mình muốn từ một bức thư. Hãy xem bức thư như một quả bom nổ chậm: Nó sẽ làm dịu khách hàng trước khi bạn tấn công trực tiếp bằng cách gọi điện cho họ.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Hãy làm danh sách các món quà và viết phần chú thích kèm theo mỗi món quà. Hãy tập trung vào khách hàng, chứ không phải về bản thân bạn. Chẳng hạn:

Thước dây: "*Hãy chắc chắn rằng bạn dùng nó để đo.*"

Cái còi: "*Hãy thổi chiếc còi để làm tăng giá cả in [ngành công nghiệp của bạn].*"

Máy tính: "*Hãy tính toán xem bạn đang mất bao nhiêu/hay tiết kiệm được bao nhiêu trong trận chiến giành quyền thống trị.*"

Thông thường, bạn cần phải tập trung những bức thư này vào một lời đề nghị nào đó (ví dụ: lời đề nghị tham gia khóa đào tạo miễn phí đã được tôi sử dụng khá nhiều ở trên). Bạn có thể khéo léo sử dụng phương pháp tiếp cận này để trực tiếp thúc đẩy sản phẩm hoặc dịch

vụ của mình bằng cách nói về lợi nhuận mà sản phẩm hay dịch vụ của bạn mang lại cho khách hàng.

Việc sử dụng các quà tặng miễn phí cần được thực hiện cả trước và sau khi "chương trình đào tạo miễn phí" diễn ra. Các khách hàng có thể nhận được quà và đến dự những buổi hội thảo để tìm hiểu thêm thông tin về sản phẩm của bạn. Nhưng điều đó không có nghĩa là họ sẽ đồng ý mua hàng ngay. Họ có thể đưa ra những lý do như: "Tôi có thể cần đến cái này, nhưng có lẽ là phải trong sáu tháng nữa" hoặc thẳng thắn từ chối: "Cảm ơn vì những thông tin của bạn, nhưng tôi cảm thấy hài lòng với người cung cấp sản phẩm hiện tại." Trong trường hợp sau khi bạn trình bày và bị từ chối, bây giờ bức thư thật sự có hiệu quả. Dù sao khi đã trình bày, bạn cũng đã thiết lập được một vị trí nhỏ trong tâm trí của khách hàng. Nhưng chỉ với quá trình theo sau liên tục và có sức tác động lớn mới có thể giành được khách hàng sau khi họ đã từ chối hợp tác với bạn. Hãy tiếp tục gửi cho họ những món quà có mối liên hệ nào đó với sản phẩm của bạn, chắc chắn khách hàng sẽ bắt đầu nghĩ về sản phẩm của bạn và cho bạn cơ hội thứ hai. Bạn có thể phải theo đuổi họ hàng trăm lần nhưng cuối cùng, bạn sẽ là người đầu tiên mà họ nghĩ đến bởi vì bạn không bao giờ từ bỏ. Họ sẽ tìm đến bạn khi họ cần một nhà cung cấp mới. Vì vậy, hãy tiếp tục gửi những lá thư. Và hãy tiếp tục gọi cho họ sau đó.

Chiến lược bán hàng từ các hãng kinh doanh đến khách hàng

Chiến lược bán hàng dành cho những khách hàng tốt nhất (là người tiêu dùng) còn tốn kém hơn chiến lược nhằm vào các hãng kinh doanh bởi vì bạn sẽ phải đặt mục tiêu vào nhiều người tiêu dùng hơn để có được ảnh hưởng nào đó. Điều này có nghĩa là nếu bạn

định tiếp cận những nhà sản xuất, bạn chỉ việc tiếp cận khoảng một vài trăm các công ty khổng lồ. Nhưng nếu bạn sở hữu một cửa hàng bán đồ trang sức, buôn bán ô-tô, bạn là một nha sỹ hoặc một hình thức bán lẻ khác, bạn sẽ phải nhắm đến số lượng khách hàng lớn hơn để tạo ra một sự khác biệt. Hãy xem ví dụ thực tế của tôi về một người buôn bất động sản, mục đích của cô ta là mua được toàn bộ 2.200 ngôi nhà dành cho tầng lớp thượng lưu ở vùng lân cận. Cô ta đã gửi thư đến cho 2.200 hộ gia đình đó và đã đạt được mục đích của mình. Nếu bạn là một nha sỹ và muốn có nhiều khách hàng hơn thì hãy tập trung vào những khách hàng có tiềm năng nhất. Đây là một bức thư gửi cho nhóm các khách hàng đó mà bạn có thể dùng như một bản mẫu:

Kính thưa [tên của khách hàng]!

Chúng tôi viết thư cho bạn vì vai trò quan trọng của bạn trong cộng đồng. Mục tiêu của chúng tôi là cung cấp dịch vụ thiết yếu nhất cho mỗi gia đình trong cộng đồng của chúng ta. Vì vậy, chúng tôi rất vui lòng phục vụ bạn như một khách hàng đặc biệt. Chúng tôi muốn bạn có thể thấy chất lượng phục vụ tận tình của chúng tôi vì vậy, chúng tôi sẵn sàng tặng bạn một phiếu khám bệnh miễn phí trị giá 125 đô-la.

Đây chỉ là một ví dụ vì một số nơi lại có luật cấm các bác sỹ nha khoa làm những việc như thế này. Do đó, bạn phải có trách nhiệm biết được những điều mà luật quản lý thị trường hay ngành công nghiệp của bạn quy định.

Một ví dụ khác về việc buôn bán thuyền. Hãy để tôi chỉ cho bạn cách tạo thị trường và hấp dẫn người mua hàng. Các mẫu thuyền phải được trưng bày hoặc quảng cáo trên các tạp chí dành cho những

người yêu thích chơi thuyền. Riêng trường hợp của tôi, tôi chưa bao giờ sở hữu một chiếc thuyền nào và chắc chắn cũng chưa đọc một bài báo nào viết về thuyền bè. Nhưng khi được một người bạn gợi ý, tôi đã thử mua một chiếc thuyền và một năm sau, tôi đã trở nên yêu thích môn bơi thuyền. Trường hợp của tôi, động lực mua hàng là do gợi ý của một người bạn, nhưng những chiến lược tiếp theo cũng hấp dẫn tôi không kém.

Vì vậy, chiến lược bán hàng cho người tiêu dùng nên tập trung vào nhóm khách hàng tiềm năng nhất. Chiến lược này có thể áp dụng cho cả những sản phẩm hoặc dịch vụ đắt tiền. Bước đầu tiên là hãy viết một bức thư gửi cho những gia đình thượng lưu trong khu vực bạn sinh sống và hứa hẹn mang đến cho họ thứ gì đó có giá trị đối với họ nhưng đồng thời phải liên quan đến sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Bạn có thể tham khảo một bức thư mẫu sau đây:

Kính thưa [tên của khách hàng]!

Chúng tôi viết thư cho bạn vì rất nhiều người ở vị trí như bạn đang khám phá những vẻ đẹp, sự bình yên và thú vị của việc có một chiếc thuyền. Không gì tuyệt vời bằng việc có được một chiếc thuyền để đi du ngoạn. Đó là một cuộc thám hiểm, một cơ hội để nối kết những thành viên trong gia đình và bạn bè, và đó cũng là một cách để chạy trốn khỏi mọi thứ.

Chúng tôi muốn mời bạn tham dự một chuyến du ngoạn một ngày trên thuyền. Hãy đến và tham gia nếu bạn thích bơi thuyền. Chúng tôi sẽ mang đến cho gia đình bạn một ngày bơi thuyền vui vẻ.

Nếu không, bạn cũng có thể tặng họ một chuyến đi ngắm hoàng hôn và cho phép một vài cặp đi cùng nhau và bạn sẽ có những khách

hàng lâu dài cho ngành kinh doanh thuyền bè của mình. Hãy tặng những phiếu tham dự cho những gia đình giàu có có thể mua những chiếc thuyền trị giá 30.000 đô-la hoặc thậm chí 300.000 đô-la. Những người này đáng giá để bạn dành một ngày cho họ. Nếu để tự nhiên thì không phải tất cả mọi người sẽ mua, do đó, những chiến thuật quảng cáo, giới thiệu là yếu tố quan trọng để mang lại cho bạn nhiều khách hàng hơn. Hoặc bạn có thể hợp tác với một hãng lớn nào đó. Ví dụ: hãy hợp tác làm ăn với hãng Mercedes. Bất cứ khách hàng nào mua một mặt hàng của hãng này với mức giá cụ thể cũng sẽ được nhận món quà là một chuyến du ngoạn ngắm hoàng hôn trên biển từ công ty kinh doanh thuyền của bạn.

Tương tự, bạn có thể hợp tác với công ty kinh doanh đá quý theo cách thức như trên. Bạn cũng có thể đề nghị họ tổ chức một buổi trình diễn đồ trang sức trong chuyến du ngoạn trên biển đó. Ngược lại, với những khách hàng mua thuyền của bạn, bạn có thể tặng họ một phiếu mua hàng ở công ty đá quý. Tóm lại, có rất nhiều cách thức hợp tác đôi bên cùng có lợi với các công ty lớn. Và cũng thật dễ để tăng số lượng bán hàng nếu bạn sử dụng các chiến lược trong cuốn sách này.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Bài tập về những khách hàng lý tưởng nhất: Hãy viết ra ba phần quà đặc biệt mà bạn có thể tặng cho những khách hàng tiềm năng nhất. Sau đó, tiếp tục lựa chọn ra một phần thưởng trong số đó và sử dụng mẫu trên, viết một bức thư gửi cho khách hàng đó.

Bài tập cho các chi nhánh: Nhân viên bán hàng nào là người có đủ khả năng đạt được khách hàng mơ ước của bạn? Phần thưởng

dành cho họ là gì nếu họ có thể tiếp cận với khách hàng mơ ước của bạn? Hãy nghĩ ra 10 ý tưởng.

Quay trở lại với danh sách những khách hàng mơ ước của bạn, hãy thường xuyên gửi quà cho họ. Và họ sẽ đi từ việc không bao giờ nghe gì về bạn đến việc hiểu rõ về bạn. Hãy làm một điều gì đó đặc biệt cho họ. Họ là những khách hàng đặc biệt vì vậy hãy cư xử với họ như vậy. Để chắc chắn bạn không bị họ lợi dụng, hãy đặt ra giới hạn về thời gian cho những phản hồi của khách hàng sau khi nhận được món quà của bạn. Nếu không, có thể có người nào đó sẽ muốn thu thập tất cả 12 món quà đó mà không đem lại cho bạn một hợp đồng nào. Nếu có ai đó từng làm vậy, hãy loại bỏ người đó ra khỏi danh sách khách hàng nhận quà. Tuy nhiên, món quà chỉ là sự khởi đầu cho những mối quan hệ. Muốn duy trì và phát triển những mối quan hệ này thì sau đó, bạn còn phải nỗ lực nhiều hơn nữa.

Bước 4: *Tạo lịch trình cho khách hàng*

Bạn sẽ làm gì để việc tiếp thị không bị thất bại? Thực tế, việc tiếp thị nên được thực hiện ít nhất mỗi tháng một lần, thậm chí có thể tốt hơn nếu hai tuần một lần. Hãy chứng tỏ cho họ thấy khả năng của bạn. Không phải mỗi bức thư đều phải là một món quà, nhưng đó phải là những thứ gây chú ý với họ. Bạn có thể gửi cho họ quà cùng bản báo cáo về các hoạt động hoặc những ấn phẩm mới được phát hành một tháng một lần. Họ càng trở nên quen thuộc với tên bạn, bạn càng có nhiều cơ hội để biến họ thành khách hàng của mình.

Sau đây là một số công cụ tiếp thị để có thể giành được những khách hàng mơ ước. Mỗi đồ vật này có thể nhấn mạnh những câu chuyện cốt lõi của bạn và phù hợp với những thông tin mà bạn

muốn gửi đến khách hàng tiềm năng và khách hàng hiện tại của mình.

• Những tấm thiếp

• Những lá thư

• Những đồ chơi nhỏ

• Bản báo cáo

• Những mục quảng cáo

• Khảo sát

• Những tờ báo và ấn phẩm mới phát hành

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Lên kế hoạch giành được khách hàng mơ ước; gửi thư và quà cho họ hai tuần một lần. Viết vào tờ lịch trình những món quà và lời đề nghị mà bạn gửi cho họ đầu tiên. Sau đó, đánh dấu vào tờ lịch những gì bạn sẽ gửi cho họ hai tuần sau đó. Nó sẽ là một bản thông báo hay một tấm phiếu mua hàng? Hãy nghĩ ra ý tưởng sáng tạo cho lá thư và món quà của mình, nếu không, bạn sẽ chỉ quấy rầy họ với những món quà không được để ý đến. Lập ra kế hoạch từ ba đến sáu tháng để tìm kiếm khách hàng mơ ước của mình.

Một chú ý bên cạnh

Rất nhiều công ty bán đồ dùng hàng ngày thường áp dụng chương trình giảm giá nếu bạn mua số lượng hàng hóa nhất định nào đó.

Các khách hàng vừa nhận được quà tặng lại vừa được giảm giá. Đó là những thông tin thú vị và hấp dẫn đối với họ.

Bước 5: *Sắp đặt những cuộc điện thoại đến khách hàng*

Sau mỗi món quà hoặc bức thư, bạn sẽ cần đồng hành cùng khách hàng tiềm năng của mình. Điều này dễ dàng hơn với những vụ mua bán giữa những hãng kinh doanh với nhau vì bạn có thể tra danh bạ để tìm số điện thoại các công ty. Trong trường hợp bán hàng từ các hãng kinh doanh đến khách hàng, số điện thoại có thể không được liệt kê ra hoặc khách hàng có thể nằm trong danh sách "những người không được gọi". Vì vậy trong trường hợp bán hàng từ các hãng kinh doanh đến khách hàng, tốt nhất là hãy tiếp tục gửi những lời chào hàng để mọi người trong danh sách đó biết được bạn là ai.

Đối với những hãng bán hàng cho các hãng kinh doanh khác, mục đích của bước tiếp theo là sắp xếp được một cuộc gặp mặt để có được những câu chuyện quan trọng trước mặt khách hàng. Quá trình này hoàn toàn giống nhau sau mỗi bức thư gửi đến danh sách khách hàng lý tưởng. Bạn sẽ gọi cho họ sau mỗi bức thư đó. Tuy nhiên, nếu bức thư của bạn được thiết kế cẩn thận thì nó sẽ thúc đẩy những Giám đốc điều hành gọi lại cho bạn để nhận được báo cáo miễn phí mà bạn đề nghị đưa cho họ. Khi bán hàng cho các nhà sản xuất, bức thư chỉ nên ám chỉ đến một bản báo cáo miễn phí chứ không nên giải thích rằng đó là bản báo cáo được đưa ra trực tiếp. Đừng mắc sai lầm khi dùng lời lẽ trong bức thư: "Chúng tôi muốn đến và trình bày…" Công việc bán hàng quy mô lớn hơn sẽ được tạo ra từ chỉ một bức thư. Từ bức thư ngắn gọn này, rất có khả năng là khách hàng của bạn sẽ yêu cầu ai đó đến và trình bày trực tiếp cho họ. Vì vậy, bức thư đề nghị đưa ra bản báo cáo miễn phí và sau

đó khi họ gọi, người bán hàng của bạn sẽ có cơ hội đi xa hơn và trình bày bản báo cáo của mình.

Khi gửi đi những bức thư với nội dung mong họ đến và trình bày cho mọi người, chúng tôi không hề nhận được lại một cuộc điện thoại nào. Khi chúng tôi thay đổi bức thư là để đưa ra một bản báo cáo miễn phí và không nói cụ thể việc nó được trình bày một cách trực tiếp, thì có đến 7% những người nhận được nó đã gọi lại cho chúng tôi để có được bản báo cáo miễn phí. Lúc này, người bán hàng của bạn có thể truyền nhiều kinh nghiệm cho khách hàng hơn.

Tóm lại, người bán hàng nên nói theo cách này: “Ồ, có phải bạn nghĩ rằng chúng tôi vừa gửi cho bạn một bản báo cáo không? Nhưng thực ra nó là một bức thư. Nếu chúng tôi chỉ gửi cho bạn một bản báo cáo với hàng trăm trang dữ liệu, có lẽ bạn sẽ không đọc nó. Vì vậy, chúng tôi đã thuê một hãng thống kê và biến các dữ liệu thành một bản hướng dẫn thú vị và chúng tôi sẽ trình bày nó trực tiếp ngay tại công ty bạn. Nó bao gồm những thông tin và số liệu rất có ý nghĩa nhằm minh họa cho các vấn đề bao gồm biểu đồ, đồ thị và các bức ảnh. Nó sẽ là một trải nghiệm thú vị. Và tất cả những người đã nghe chúng tôi trình bày đều cảm thấy rất ấn tượng. Hầu hết các đối thủ cạnh tranh của bạn cũng đã hoặc sẽ được biết đến bản báo cáo này. Chỉ mất 38 phút để bạn theo dõi và chúng tôi đang tiến hành tổ chức những buổi thuyết trình ở khắp mọi nơi. Bạn có thể thoải mái tham gia buổi thuyết trình ngay tại văn phòng của mình. Bạn cũng có thể vừa ăn trưa vừa tham gia buổi thuyết trình của chúng tôi. Bạn đã quen với cách làm việc như vậy chưa? Nó là cách làm việc rất phổ biến ngày nay. Bữa trưa là không thể thiếu vì vậy đây là cơ hội tốt để vừa học vừa ăn. Chúng tôi đã lên kế hoạch kỹ lưỡng. Nhưng bạn sẽ không phải tốn một đồng nào cho bữa trưa

đó. Tại sao chúng tôi lại làm như vậy? Đó là nỗ lực của chúng tôi nhằm tạo ra nhiều mối quan hệ trong cộng đồng sản xuất và chia sẻ thông tin giúp chúng ta thành công hơn. Chúng tôi mong muốn được gặp những người như bạn và học những điều bổ ích từ bạn khi chúng tôi chia sẻ những dữ liệu. Bạn đã có bản kế hoạch trong tay chưa?

Hãy chú ý đoạn người bán hàng nói rằng: nếu bạn muốn, một diễn giả sẽ đến và trình bày mọi thứ cho bạn. Lại một lần nữa, là nhà chiến lược có nghĩa là bạn phải biết phóng đại mọi thứ, bao gồm cả những gì bạn nói. Hãy gọi những nhân viên bán hàng của bạn là những nhà chiến lược. Như đã nói ở trên, không ai muốn bị bán cho, vì vậy hãy thay đổi những tên gọi sao cho chúng không có liên quan gì đến việc bán hàng và vị trí của những nhân viên bán hàng có thể sẽ trở nên tốt hơn trong tâm trí khách hàng. Ngoài ra, ai dám nói rằng nhân viên bán hàng của bạn không phải là một diễn giả? Chắc chắn, họ cũng nắm một vị trí nào đó trong công ty của bạn.

Đối với những khách hàng không gọi cho bạn để đề nghị nhận bản báo cáo, bạn nên chủ động gọi cho họ. Và nhiệm vụ khó khăn nhất hiện nay là vượt qua được những người trợ lý, những người có nhiệm vụ bảo vệ những Giám đốc điều hành cấp cao. Hãy thực hành một số cách sau.

Cách vượt qua người trợ lý và nói chuyện với ai đó trên điện thoại

Nếu bán hàng cho các hãng kinh doanh, bạn phải làm gì để có được tiếng nói trong một cuộc họp có sự tham gia của Giám đốc điều hành của một trong những công ty lớn nhất thế giới. Hãy tưởng

tượng bạn đang ngồi trước khách hàng tiềm năng của mình và cố gắng để có được bản hợp đồng.

Tôi có thể dễ dàng vượt qua những người trợ lý và tiếp cận được với những Giám đốc điều hành trên điện thoại. Nếu không còn làm ở vị trí này nữa, họ cũng rất sẵn lòng nói chuyện với tôi khi tôi gọi cho họ. Có thể kể ra đây một vài người tiêu biểu:

Michael Eisner ở hãng Disney

George Zimmer của hãng Men's Wearhouse

David Pottruck, Giám đốc điều hành của Charles Schwab

Phil Purcell, Giám đốc điều hành của Morgan Stanley

Carl Reichardt, thống đốc ngân hàng Wells Fargo

Alan Horn, giám đốc điều hành sản xuất của hãng Warner Bros.

Cách tốt nhất để gây ấn tượng với những người này là bạn phải chứng tỏ mình là một nhân vật quan trọng. Đừng hỏi họ những câu kiểu như: "Hôm nay bạn có khỏe không?" Đó là một câu hỏi ngớ ngẩn nhất khi bạn là một người bán hàng. Hãy mở đầu bằng một giọng điệu đáng tin cậy như: "Xin chào. Tôi là Chet Holmes. Ngài có phải là Carl không?" Chắc chắn, với lời mở đầu như vậy, bạn sẽ được khách hàng gọi lại.

Ai là người gọi cho Giám đốc điều hành của các công ty lớn nhất thế giới? Đó phải là những nhân vật vô cùng quan trọng. Vì vậy, giọng của bạn nghe phải có uy lực một chút và khi nói chuyện với người

trợ lý, bạn phải là người nói họ làm gì, chứ không phải hỏi họ. Nếu vậy, bạn sẽ có cơ hội vượt qua được người trợ lý.

Một bí quyết khác để có cơ hội nói chuyện với Giám đốc điều hành cấp cao trên điện thoại là liên tục gửi thư cho người trợ lý, mỗi lần chỉ cung cấp cho họ thêm một chút thông tin. Hãy để tôi chỉ cho bạn sự khác biệt.

Đây là ví dụ về một người bán hàng yếu kém

Bạn: *Hôm nay cô khỏe không?*

Trợ lý: *Tôi khỏe.*

Bạn: *Ông Smith có ở đó không?*

Trợ lý: *Ai đang gọi vậy?*

Bạn: *Tôi là Bill Jonhston.*

Trợ lý: *Tôi có thể biết mục đích của cuộc gọi này không ạ?*

Bạn: *Tôi đang gọi để nói về sản phẩm của mình.*

Trợ lý: *Để tôi xem đã. Tôi nhận tin nhắn đã.*

Câu hỏi đầu tiên: Ai là người dẫn dắt cuộc nói chuyện ở đây? Người trợ lý. Khi người trợ lý dẫn dắt câu chuyện nghĩa là bạn đã thất bại. Bạn phải luôn là người dẫn dắt cuộc nói chuyện trong mọi tình huống. Tôi muốn nhấn mạnh một nguyên tắc vô cùng quan trọng là: không bao giờ được nói dối. Không bao giờ được đưa ra những thông tin sai lệch. Điều đó không có nghĩa là bạn nên nói thật mọi chuyện, mà chỉ là bạn không nên nói dối thôi.

Dưới đây là một cách để bạn có thể vượt qua người trợ lý và gặp trực tiếp Giám đốc điều hành. Bí quyết là hãy luôn kiên trì.

Bạn: *Xin chào. Tôi là Bill Johnston. Tôi muốn gặp ông Carl. Ông ấy có ở đó không?*

[Chú ý rằng người trợ lý không có cơ hội hỏi tên của tôi vì tôi đã đưa ra trước rồi. Những nhân vật quan trọng thường tự xưng danh. Và tôi cũng không hỏi: "Hôm nay bạn khỏe không?"]

Trợ lý: *Tôi có thể biết mục đích của cuộc gọi này không ạ?*

Bạn: *Hãy nói với ông ấy là có ngài Bill Johnston gọi đến.*

[Người trợ lý sẽ đến chỗ ông Carl và nói lại với ông ấy rằng có ngài Bill Johnston gọi điện đến. Ông ta sẽ hỏi: "Ông ấy gọi làm gì?" Người trợ lý nói: "Ông ấy không nói. Hình như ông ấy biết ngài." Và người trợ lý được yêu cầu hỏi thêm thông tin về ngài Bill Johnston trong cuộc gọi lần tới.]

Trợ lý: *Xin lỗi. Ông có thể cho tôi biết ông gọi điện thoại đến có việc gì không?*

Bạn: *Cô đã nói với ông chủ là có ngài Bill Johnston gọi điện đến chưa?*

Trợ lý: *Tôi đã nói rồi. Nhưng ông ấy có vẻ không biết ngài.*

Bạn: *Hừm. Hãy nói với ông ấy tôi đến từ công ty XYZ. Điều đó có thể gợi cho ông chủ của cô nhớ ra tôi.*

Hãy nhớ phải luôn thể hiện sự uy lực trong giọng nói. Điều đó sẽ làm cho người trợ lý không thể nắm quyền chủ động. Họ không biết là họ có chút uy lực nào trước bạn hay không. Còn nếu bạn coi mình như một người bán hàng, tức là bạn đã cho họ quyền đó và họ sẽ nắm lấy nó. Bạn phải làm cho họ mất quyền chủ động.

Người trợ lý tiếp tục nhắn lại với ông chủ những điều bạn đã nói, hy vọng ông ấy biết bạn. Tên công ty của bạn có thể gợi nhắc cho ông ấy điều gì đó. Thêm vào đó, bạn nên gửi trước một bức thư với một chút thông tin về công ty của bạn. Nó có thể bị lãng quên, nhưng nó vẫn sẽ mang đến cho bạn sự thoải mái để thể hiện vì có thể ông ấy vẫn nhớ tới bạn, công ty của bạn hoặc mục đích của cuộc điện thoại.

Tuy nhiên, ông ta vẫn không nhớ tên bạn và lại bảo người trợ lý quay lại nói chuyện với bạn.

Trợ lý: *Xin lỗi ngài Johnston, nhưng tên công ty của ông cũng không gợi cho ông chủ tôi nhớ ra điều gì cả. Phiền ông có thể nói cho tôi biết ông có chuyện gì muốn nói không ạ?*

Bạn: *Tôi đang được nói chuyện với ai đó?*

[Bạn đã kiểm soát được cuộc nói chuyện]

Trợ lý: *Tôi là trợ lý giám đốc.*

Bạn: *Cô có phải trợ lý thường xuyên của ông ấy không?*

Trợ lý: *Đúng ạ.*

Bạn: *Cô tên là gì?*

Trợ lý: *Tôi là Shirley.*

Hãy khai thác càng nhiều thông tin càng tốt từ mỗi cuộc điện thoại. Bạn không chỉ nắm thế chủ động mà còn đang bắt đầu làm việc với khách hàng mơ ước của mình, do đó, hãy ghi lại biên bản của những cuộc gọi, khai thác thêm thông tin từ những cuộc điện thoại này.

Bạn [giọng đầy quyền uy]: *Shirley, cô hãy nói với Carl là tôi gọi đến vì một số những giao thiệp bằng thư từ mà tôi đã gửi cho ông ấy, chắc chắn ông ta sẽ hiểu.*

Hãy nhớ rằng những Giám đốc điều hành cấp cao sẽ không sợ gì khi nhận cuộc điện thoại của bạn. Và hầu hết họ là những người cứu vãn tình thế. Họ sẽ giúp người trợ lý thoát khỏi tình huống này và nói: “Hãy đưa điện thoại cho tôi. Tôi sẽ xử lý vấn đề này.” Lúc này, thông thường người Giám đốc điều hành sẽ nhận điện thoại để người trợ lý khỏi phải mất thời gian quay lại báo cáo cho ông ta. Thái độ của ông ta có một chút cộc cằn và hơi mất kiên nhẫn. Điều đó có nghĩa là những lời đầu tiên bạn nói ra phải thật sắc, nhắm đúng chỗ và nghe có vẻ quan trọng. Bất cứ bạn làm cái gì, cũng đừng biến thành một người bán hàng và hỏi họ những câu kiểu như: “Bạn có khỏe không?” Nghe như vậy có vẻ giống một người bán hàng! Hãy duy trì uy lực của mình và có màn mở đầu khoảng hai phút thật ấn tượng (giống như kịch bản tôi đã cung cấp trong phần cách tiếp cận có đào tạo ở chương này). Hãy tỏ ra thông minh, tự tin (đó là chìa khóa), và nên nhớ rằng giọng nói của bạn có ảnh hưởng đến nhận thức của họ gấp năm lần so với những ngôn từ bạn sử dụng.

Bước 6: *Trình bày bản tóm tắt kế hoạch thực hiện các bước đó*

Bước này đã được nói qua ở Chương 4 (phần chiến lược) và Chương 8 (phần cách trình bày hiệu quả), nhưng đây là một bản tóm tắt những quan điểm chính để có thể xây dựng bài trình bày có trọng tâm:

• Sử dụng dữ liệu thị trường, không phải dữ liệu về sản phẩm.

• Đặt ra tiêu chuẩn mua hàng theo sở thích của bạn.

• Hãy xác định vị trí quan trọng của bạn với những người khác.

• Tập trung vào những điểm yếu của họ.

• Đưa ra những lời chào hàng cho sản phẩm hay dịch vụ của bạn với mục đích giáo dục.

Lỗi lớn nhất mà những người bán hàng thường gặp là đưa ra lời chào hàng quá sớm. Bạn hứa mang đến cho họ một khóa đào tạo, vì vậy bạn cần thực hiện nó. Những bài thuyết trình có trọng tâm sẽ mang đến cho khách hàng những thông tin lý thú và hữu ích, từ đó xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp và sự tin tưởng giữa bạn và khách hàng. Sau đó, bạn có thể tiếp tục: “Tôi sẽ trình bày khoảng hai phút về công ty của bạn. Bạn có muốn nghe không?” Nếu bạn làm tốt ở phần đầu của bài thuyết trình thì sẽ không ai từ chối lắng nghe.

Tôi đã giúp các công ty sử dụng bài trình bày có trọng tâm/chiến lược theo nhiều cách. Sau đây là một số ví dụ:

1. Tất cả nhân viên bán hàng đều được đào tạo như “một phát ngôn viên” và mỗi người đều có thể áp dụng những công cụ bán hàng trong các khóa đào tạo vào lĩnh vực của mình, tạo ra được những

cuộc hẹn riêng và buổi thuyết trình. Hãy chắc chắn rằng nhân viên của bạn có thể trình bày và không bị chết đứng ở đó. Hãy thường xuyên kiểm tra khả năng thuyết trình của các nhân viên bán hàng. Bạn có thể tổ chức những cuộc thi như “người thuyết trình giỏi nhất” và đưa ra phần thưởng là một khoản tiền lớn để các nhân viên có động lực thi đua. Điều này làm cho mọi người có cơ hội thực hành các kỹ năng, thêm vào đó, nó cũng thúc đẩy mọi người tham khảo phần trình bày của các nhân viên khác để có thể học hỏi thêm nhiều cách tiếp cận khác nhau.

2. Hãy sử dụng những nhân viên bán hàng xuất sắc nhất. Tại một công ty ở Na Uy, người ta thấy rằng nhân viên bán hàng của họ có doanh số bán hàng gấp ba đến bốn lần so với các nhân viên bán hàng khác. Vì vậy, cô ấy được hưởng ưu tiên hơn những nhân viên khác. Điều đó làm những nhân viên khác cố gắng hoàn tất tốt quá trình bán hàng của họ hơn.

3. Hãy sử dụng những nhân viên bán hàng giỏi nếu đó là những hợp đồng kinh doanh lớn. Tốt hơn hết là những nhân viên tạo ra cuộc gặp đó cần phải đến cuộc họp và sau đó cũng nên là người nhận trách nhiệm cho quá trình tiếp theo khi cuộc họp kết thúc và việc bán hàng hoàn tất. Sẽ tốt hơn nếu tất cả các việc được hoàn tất chỉ trong một buổi gặp mặt. Kết thúc bài thuyết trình bằng một lời gợi mở, ví dụ như một lời đánh giá hoặc nhận xét về phương pháp hiện thời của họ.

Chú ý quan trọng: chỉ một người có thể trình bày cho khách hàng tại một thời điểm. Nếu người bán hàng đi cùng người trình bày – một người vô cùng xuất sắc trong việc trình bày các dữ liệu và tạo được sự chú ý của khách hàng – thì vai trò của người bán hàng trong

phòng đó là để trợ giúp cho người trình bày. Tôi đã từng dự một cuộc họp mà ở đó, người nhân viên bán hàng bắt đầu sao nhãng nhiệm vụ của mình. Anh ta nghe thông tin đó quá nhiều lần đến nỗi phát chán vì vậy, anh ta không còn thấy hứng thú với việc phải tiếp tục ngồi nghe lần nữa. Điều đó làm cho khách hàng cũng cảm thấy chán nản không kém. Vì vậy, hãy chắc chắn những người bán hàng hoàn toàn bị tập trung bởi những thông tin bất ngờ và thú vị. Tôi cũng từng thấy những trường hợp hai người trình bày cùng một lúc và tranh giành nhau để thu hút được sự chú ý của khách hàng. Nếu làm như vậy, bạn sẽ chỉ khiến khách hàng phân tâm, họ sẽ phải liên tục quay qua quay lại giữa hai người giống như đang xem một trận đánh tennis vậy.

Ngoài ra, bạn cũng có thể sử dụng những trang web để khiến khách hàng tham gia vào việc bán hàng. Đây là một cách rất tốt, giúp tiết kiệm thời gian bán hàng của bạn. Bạn sẽ không phải tốn thời gian đi lại và việc hẹn gặp khách hàng trở nên dễ dàng hơn vì họ không phải gặp bạn ở văn phòng của họ. Mặt khác, họ cũng thấy thoải mái hơn nhiều khi không phải lộ mặt.

Vì vậy, nếu dùng diễn đàn trên trang web, bạn phải xây dựng được quá trình theo sau thật xuất sắc để có thể khiến khách hàng luôn nhiệt tình trong việc đưa ra các ý kiến. Nếu bạn hẹn gặp với khách hàng trong hai ngày sau đó, họ sẽ nhận được ba tin nhắn từ phía chúng tôi. Một tin nhắn được gửi đi ngay lập tức để xác nhận cuộc gặp mặt và thông báo trước nội dung cơ bản mà họ sẽ được biết. Ngày hôm sau, khách hàng đó sẽ nhận được một lá thư ngắn gọn, khoảng một trang từ một nhà điều hành khác, người đã dùng các sản phẩm của chúng tôi và ủng hộ giá trị của nó. Vào ngày gặp gỡ, khách hàng sẽ nhận được bức thư thứ hai khen ngợi về nội dung

của nó tốt như thế nào. Gần đây, chúng tôi còn gửi kèm thêm một phiếu điều tra yêu cầu khách hàng. Những câu hỏi đưa ra phải thu hút được sự quan tâm của khách hàng. Ví dụ: làm thế nào để các hãng buôn phát triển doanh thu công ty của họ lên 100 triệu đô-la mỗi năm và hơn nữa. Khi đưa ra phiếu điều tra này, tỷ lệ xuất hiện của chúng tôi trên diễn đàn các trang web đã tăng lên 20%.

KẾT LUẬN

Chiến lược đạt được khách hàng mơ ước dựa trên chương trình đào tạo đã phát huy tác dụng rất nhiều lần và giúp rất nhiều công ty tập trung tài khoản cũng như thu hút được những khách hàng tốt nhất trong khu vực. Điểm yếu lớn nhất là rất nhiều các công ty quá nóng vội hoặc từ bỏ quá sớm khi sử dụng chiến lược này. Hãy nhớ rằng chiếm được khách hàng tốt nhất là một quá trình – không phải một sự kiện đơn lẻ. Đó là một cuộc vận động để được khách hàng chú ý. Điều này không thể thay thế những gì bạn đang làm bây giờ nhưng ít nhất nó cũng nên là một nỗ lực để bạn có thể kiểm soát tốt hơn tập đoàn của mình. Vì vậy, trong khi làm những việc khác, hãy chắc chắn rằng bạn cũng có một cố gắng phù hợp và bền bỉ để đồng hành cùng những khách hàng tốt nhất của mình. Và sau đó, hãy luôn cư xử với họ như một người đặc biệt khi họ bước vào khu vực của bạn. Để xây dựng được Cỗ máy bán hàng tối ưu, bạn phải lên kế hoạch chính xác để theo đuổi và nắm giữ khách hàng mơ ước đó.

10. KỸ NĂNG BÁN HÀNG

Càng đi xa, bạn càng bán được nhiều sản phẩm

Hầu hết các công ty thường giao phó quá nhiều việc cho những người bán hàng trong quá trình bán hàng. Nhưng để tạo ra được một Cỗ máy bán hàng tối ưu, bạn cần phải làm việc theo nhóm, sử dụng sức mạnh trí tuệ của mỗi người để đào sâu, hoàn thiện và thực hiện mọi khâu của quá trình bán hàng. Muốn giành thắng lợi trước đối thủ và trở thành người chiến thắng thì cần kết hợp hoàn hảo việc đào tạo bán hàng và quá trình bán hàng. Những người bán hàng giỏi có thể phát triển mọi thứ bạn mang đến cho họ, nhưng ít nhất nếu bạn đặt ra những tiêu chuẩn, bạn sẽ biết được khả năng tối thiểu của mỗi người trong nhóm của mình. Thiếu loại hình đào tạo này, sự tiếp xúc với khách hàng có thể biến đổi hết sức đa dạng, phụ thuộc vào tâm trạng, kỹ năng, thái độ và việc đào tạo những nhân viên bán hàng đó. Nếu bạn có thể nghe toàn bộ cuộc nói chuyện điện thoại của người bán hàng, bạn có thể sẽ cảm thấy sợ hãi những điều họ nói.

Bán hàng là một khoa học đã từng được nghiên cứu và phân tích nhiều. Chương này sẽ mang đến cho bạn một kế hoạch đơn giản nhằm tạo ra các hoạt động bán hàng hiệu quả. Với vai trò là một chuyên gia hàng đầu trong những vụ bán hàng của mình, tôi đã tìm hiểu kỹ hơn về khoa học bán hàng. Đây không phải là một lý thuyết trừu tượng. Nó là kết quả của quá trình tích lũy kinh nghiệm từ những thế hệ đi trước, ví dụ như kinh nghiệm bán hàng của một nhà sản xuất hàng đầu hay của một giám đốc chuyên môn đã làm tăng

năng suất của nhóm bán hàng mà tôi đã từng làm việc cùng. Nếu không hiểu thế nào là bán hàng và không định nghĩa được nó, bạn sẽ không thể phát triển được nó.

Chương này vạch ra bảy bước khiến khách hàng đưa ra quyết định mua hàng nhanh hơn. Chìa khóa cho mỗi công ty là phải tạo ra được những chính sách và quá trình như bạn sẽ được học ở đây và làm việc, theo sát đội bán hàng của bạn. Bằng cách đưa ra bài kiểm tra ở mỗi giai đoạn, hãy đảm bảo rằng các thành viên trong nhóm có thể định nghĩa từng chi tiết nhỏ của quá trình bán hàng. Tất cả nhân viên bán hàng và giám đốc đều nên trả lời được các câu hỏi như: "Năm bước để tạo được mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng tiềm năng là gì?" và "Sáu câu hỏi dùng để hỏi mỗi khách hàng và lý do vì sao lại hỏi họ như vậy?"

Dù là một nha sĩ đang cần thuyết phục mọi người bỏ ra 2.000 đô-la cho một cái răng giả, một hãng buôn cần thuyết phục người bán hàng đưa ra một mức giá rẻ hơn, một nhân viên phục vụ cần làm dịu sự nóng giận của một khách hàng hay một người bán hàng đang thuyết phục khách hàng mua sản phẩm hay dịch vụ của mình thì chương này cũng sẽ vạch ra bảy bước bạn cần làm và cách làm tăng lợi nhuận của bạn.

CẤP ĐỘ HỌC

Nếu từng là thành viên của một nhóm bán hàng được đào tạo, bạn sẽ biết cảm giác của sự tự tin. Bí quyết để xây dựng hiệu quả bán hàng (hoặc bất kỳ một nhóm thuộc lĩnh vực nào) là lặp đi lặp lại quá trình đào tạo các bước và kỹ năng bán hàng cơ bản.

Mức độ thấp nhất của việc học là nhớ lại. Thật dễ để nhớ lại bảy bước của quá trình bán hàng, nhưng điều đó không có nghĩa là bạn có thể áp dụng chúng ngay lập tức. Tuy nhiên, đó là điểm khởi đầu rất tốt. Cấp độ cao nhất của việc học được biết đến là "sự tổng hợp" hay "khả năng tiềm thức". Điều này có nghĩa là bạn đã học tốt các kiến thức đến mức có thể tổng hợp thành kiến thức và phương pháp học tập của riêng mình. Sự tổng hợp cần rất nhiều sự lặp lại và luyện tập.

Để đạt được sự tổng hợp trong nhóm bán hàng, hãy bắt đầu bằng việc yêu cầu họ ghi nhớ bảy bước, sau đó lập ra quá trình và trau dồi mọi kỹ năng cho đến khi nhân viên của bạn lĩnh hội được mỗi kỹ năng đó.

Bước thứ nhất: *Thiết lập mối quan hệ*

Khi còn làm quảng cáo cho một tờ báo, tôi đã nhanh chóng đưa tờ báo đó từ vị trí thứ 15 lên vị trí số một trong lĩnh vực quảng cáo chỉ trong một năm. Đối thủ mạnh nhất lúc bấy giờ lớn gấp bốn lần chúng tôi. Khi nhận thấy những thành công của chúng tôi, họ đã cho ra đời một tờ báo khác để cạnh tranh.

Và họ đưa ra những chiến dịch khuyến mại như: "Mua hai trang quảng cáo sẽ được khuyến mại hai trang miễn phí." Những khách hàng của tôi hỏi xem tôi nghĩ gì về ấn phẩm mới xuất bản đó. Nếu tôi chỉ trích tờ báo mới, tôi có thể mất tín nhiệm đối với khách hàng. Thay vì đó, tôi nói một cách tự nhiên: "Triết lý của tôi là: hãy để họ đạt được thành công và khi họ chứng tỏ được bản thân, hãy đầu tư tiền của bạn vào đó. Tôi không để họ xây dựng thành công bằng việc dùng tiền của bạn để quảng cáo."

Tạp chí đó đã hoạt động trong sáu tháng nhưng không thu được nhiều hợp đồng quảng cáo cho lắm. Còn tôi vẫn có được những khách hàng của mình. Đây là điểm quan trọng: Tất cả khách hàng của tôi đều là bạn của tôi. Quảng cáo trên một tờ báo cạnh tranh trực tiếp gần như là một sự vi phạm mối quan hệ. Do đó, những khách hàng của tôi đã không rời bỏ tôi.

Nếu bạn là bạn của khách hàng thì thật khó cho một người bán hàng khác lấy họ từ tay bạn. Điều đó cần trở thành một phần của quá trình bán hàng. Hầu hết các công ty đều giao việc này cho mỗi cá nhân. Trong công ty của tôi, chúng tôi xây dựng các mối quan hệ với khách hàng dựa trên các cơ hội mà bạn có thể tự tạo ra – những bữa tiệc, sự kiện, chuyến du lịch bằng thuyền,… Điều này có thể không thực tiễn đối với mọi công ty nhưng bạn càng tạo ra được nhiều sự chia sẻ từ cộng đồng và tạo lập được tình bạn với khách hàng, sự thu hút của bạn trên thị trường càng lớn.

Trên thực tế, mỗi khách hàng mà tôi có đều trở thành bạn của tôi. Chúng tôi đã có những bữa ăn thân mật tại gia đình của nhau hoặc đã từng đi du lịch cùng nhau và kể những câu chuyện riêng tư. Tất cả những mối liên kết đó không dễ dàng phá vỡ. Trong trường hợp của tôi, dù sao đây cũng là một phần trong tính cách của tôi. Tôi luôn muốn trở thành bạn của họ và tôi là một người bạn tốt, vì vậy, tôi chủ động tạo ra các mối quan hệ này và tìm cơ hội để thắt chặt nó. Nhưng không phải người bán hàng nào cũng đều có thể làm theo cách này, vì vậy, hãy thiết lập các quá trình hoặc cơ hội để xây dựng được các mối quan hệ và có những khoảnh khắc thật vui vẻ với khách hàng của mình.

Hãy nghĩ về mối quan hệ với khách hàng yêu thích nhất của bạn ngay bây giờ. Nếu bạn bán hàng từ các hãng kinh doanh đến các hãng khác, hãy trả lời câu hỏi: Họ có bao nhiêu đứa con? Tên và tuổi của chúng là gì? Bạn đã bao giờ đến nhà họ chưa và ngược lại? Sở thích của họ là gì? Bạn có biết cách nào làm cho họ thành công hơn không? Bạn có biết mục tiêu sống của họ là gì không? Họ đến từ đâu? Nguồn gốc của họ như thế nào? Đó là những cơ sở để xây dựng mối quan hệ gần gũi. Nếu bán hàng trực tiếp đến khách hàng, bạn có thể xây dựng những mối quan hệ riêng thân mật với những khách hàng đặc biệt nếu họ là những khách hàng ưu tiên của bạn.

Tôi không quan tâm bạn đang kinh doanh trong lĩnh vực nào (một nhà hàng, một hiệu sách, một siêu thị hay một cửa hàng photocopy), bạn chỉ cần tạo ra mối quan hệ với khách hàng, đó là một phần của quá trình bán hàng và mọi nhân viên làm việc cho bạn cũng cần được đào tạo về lĩnh vực này. Hãy hướng dẫn nhân viên của bạn tập trung cao độ vào mối quan hệ với khách hàng để họ biết được một phần công việc của họ là giành được khách hàng, tạo được mối quan hệ với khách hàng. Khi gặp khách hàng mới, bạn cần nói chuyện với họ với thái độ cởi mở, thân mật. Hãy hỏi xem họ là người như thế nào. Nếu bạn kinh doanh bán lẻ, hãy hỏi xem họ đã từng mua hàng ở cửa hàng của bạn chưa? Hãy xem ví dụ về hãng Home Depot. Bạn có thể hỏi bất kỳ người bán hàng nào xem cái gì ở đâu thay vì chỉ nói: “Gian số 5”, người bán hàng sẽ dẫn bạn đến ngay gian hàng bạn đang tìm kiếm – mặc dù cô ấy phải đi bộ khắp cửa hàng. Đội ngũ nhân viên phục vụ, tiếp tân, nhân viên chăm sóc khách hàng và tất nhiên cả những người bán hàng đều cần hiểu rằng việc xây dựng được các mối quan hệ tốt đẹp là yêu cầu thiết yếu.

Bạn sẽ thấy rằng bạn có thể hoàn thành việc bán hàng với số lượng cao hơn rất nhiều nếu có những mối quan hệ tốt, bền chặt với khách hàng. Theo từ điển Encarta, sự hòa hợp là sự ràng buộc về mặt tình cảm hoặc mối quan hệ thân thiện giữa mọi người dựa trên sự quý mến, tin tưởng lẫn nhau và đó cũng là khả năng hiểu và chia sẻ những mối quan tâm cùng nhau giữa mọi người. Vì vậy, làm sao để đạt được sự yêu quý, tin tưởng lẫn nhau và khả năng chia sẻ những mối quan tâm cùng nhau?

Hãy phá vỡ những rào cản. Một cách thiết lập sự tin tưởng là làm cho khách hàng của bạn cảm thấy họ đang làm việc với một chuyên gia. Như bạn đã biết trong Chương 4, việc bán hàng phá vỡ các mối quan hệ (không ai muốn cảm thấy như bạn đang bán hàng cho họ, trong khi đó việc đào tạo lại dễ dàng hơn rất nhiều). Đó là lý do tại sao tôi yêu cầu những công ty tôi hợp tác phải thiết kế một bài phát biểu có trọng tâm, chứa đựng nhiều dữ liệu có giá trị đối với khách hàng. Nếu người bán hàng có thể trình bày toàn bộ những thông tin đó, nắm rõ về nó và đưa ra vào những thời điểm thích hợp thì có thể làm tăng đáng kể vị trí của họ trong mắt khách hàng.

Vì vậy, cách tốt nhất để xây dựng mối quan hệ là trang bị cho đội ngũ nhân viên của bạn những hiểu biết cần thiết về sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty. Những người có hiểu biết cao sẽ tạo ra được ảnh hưởng. Đây là một ví dụ đơn giản: Tôi đang tìm kiếm một quyển sách hay để đọc trong một chuyến đi. Nhân viên bán hàng trong cửa hàng sách có kiến thức rất rộng và đã đọc rất nhiều. Cuối cùng, tôi đã mua ba quyển sách, tất cả đều dựa vào gợi ý của anh ta. Trên một diện rộng hơn, nếu bạn phát triển bài trình bày có trọng tâm, tạo ra định hướng và đề nghị khách hàng một “khóa đào tạo chung cho những chủ kinh doanh để giúp họ thành công” tức là bạn đang đi

lên, vượt xa tiếng gọi của trách nhiệm và bạn sẽ trở thành quán quân trên thị trường.

Hãy cung cấp thông tin giúp khách hàng thành công và giúp bạn xây dựng được niềm tin và sự tôn trọng. Khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng sẽ rất hạnh phúc khi được nghe tin tức từ bạn. Thậm chí, họ còn có thể gọi cho bạn để hỏi ý kiến của bạn về những quyết định mà họ đang làm cho công việc kinh doanh. Đây là một vài cách để tạo ra các mối quan hệ gần gũi:

• Đặt ra những câu hỏi lớn. Đặt ra những câu hỏi mà đội ngũ nhân viên của bạn sẽ hỏi các khách hàng tiềm năng. Đào tạo những nhân viên bán hàng bằng cách sử dụng những câu hỏi để tạo sự liên kết, tìm kiếm sở thích chung. Hãy xâm nhập thế giới riêng của khách hàng càng nhanh càng tốt. Bạn có thể bắt đầu với một câu hỏi mang tính kinh doanh, nhưng đó đồng thời lại là câu hỏi mang tính cá nhân: Bạn đã làm công việc này được bao lâu rồi? Bạn yêu thích công việc của mình ở mức nào? Cái gì đưa bạn đến với nó? Bạn làm gì trước khi làm công việc này? Những câu hỏi như thế sẽ làm tăng mối liên kết giữa bạn và khách hàng. Hãy nhớ rằng mọi người đều muốn người khách nói về họ. Bạn có thể đi xa hơn được không? Hãy hỏi những câu như: Bạn thường làm gì để giải trí? Bạn làm gì để phát triển sự sáng tạo? Sở thích của bạn là gì? Nói chung, bạn cần phải đặt ra được một số câu hỏi tương tự như trên.

Trong trường hợp người mua hàng là những người mua lẻ, bạn có thể hỏi những câu như: “Bạn có hài lòng với sản phẩm, dịch vụ của cửa hàng/nhà hàng/công ty chúng tôi không?” Điều này mang đến cho bạn cơ hội đưa ra lời chào hàng như trong Chương 4, nhưng nó cũng có thể dẫn đến câu hỏi mang tính chất cá nhân hơn như: “Bạn

đến từ vùng đó à?" Đây là một câu hỏi có thể gây hại, nhưng chúng giúp bạn nối kết với mọi người hơn so với việc chỉ bán hàng.

• Hãy thể hiện sự hài hước. Hãy chia sẻ niềm vui với nhau. Mọi người yêu quý tôi vì tôi thường xuyên kể cho họ nghe những chuyện cười. Ngày nay, Internet làm cho việc tạo ra những trò chơi thú vị trở nên dễ dàng hơn, nhưng cũng đừng là người gửi những câu chuyện cười nhỏ nhặt. Khách hàng của tôi biết rằng những câu chuyện cười tôi gửi cho họ đều thật sự thú vị. Do đó, các e-mail của tôi luôn được mọi người mở và trả lời. Khi bán hàng cho một hãng quảng cáo, tôi luôn xem xét hàng trăm câu chuyện vui để tìm ra được một câu chuyện hay nhất. Và tôi thường gửi câu chuyện kèm theo một bức thư viết tay đến cho 30 hoặc 50 khách hàng. Họ sẽ nghĩ rằng mình là khách hàng duy nhất nhận được bức thư này vì nó được viết tay. Một lần nữa, đó lại là một cơ hội để xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng.

• *Hãy bày tỏ sự thương cảm với khách hàng.* Nếu khách hàng muốn phàn nàn bất cứ điều gì về công việc kinh doanh hay đời sống riêng tư, hãy là người biết lắng nghe. Như vậy, bạn sẽ nhanh chóng vượt lên trong quá trình tạo ra mối liên hệ với khách hàng.

• *Hãy luôn đồng cảm và quan tâm đến họ.* Hãy quan tâm đến họ nhiều hơn những người khác. Có một câu nói: "Nếu muốn được quan tâm, hãy quan tâm đến người khác. Nếu muốn được để ý, hãy để ý đến người khác."

• *Hãy tìm ra những điểm chung.* Tôi đã có một khoảng thời gian kinh khủng khi phải liên hệ với một khách hàng cho đến khi chúng tôi khám phá ra rằng cả hai chúng tôi đều thích một ban nhạc. Thực tế, chúng tôi còn cùng thích nghe một album nhạc. Nó dường như là

chìa khóa kỳ diệu mở ra mối quan hệ của chúng tôi. Hãy tìm ra những điểm chung để liên kết bạn và khách hàng.

• *Hãy làm gương.* Nếu bạn biết cách hòa hợp ngôn ngữ cơ thể và giọng điệu với những gì khách hàng tiềm năng của bạn đang làm và thể hiện, họ sẽ tạo ra mối quan hệ tiềm thức rằng bạn cũng giống họ. Chẳng hạn, nếu khách hàng nghiêng về phía trước, bạn cũng hãy nghiêng về phía trước. Nếu khách hàng hơi nghiêng đầu, bạn cũng nên làm như vậy.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Thực hành kỹ năng giúp tạo ra mối quan hệ với nhân viên bán hàng của bạn. Yêu cầu mỗi nhân viên đưa ra ba cách để thiết lập cấp độ cao hơn của các mối quan hệ với khách hàng tiềm năng và khách hàng hiện tại. Ví dụ như hỏi những câu hỏi hay và quan tâm đến nhu cầu của khách hàng hơn,… Nhưng đối với hầu hết các công ty, đây sẽ là lần đầu tiên bạn khám phá xem cái gì tạo ra mối quan hệ tốt đẹp và đó cũng là bước đầu tiên trong việc tạo dựng mối quan hệ với khách hàng. Bạn cũng sẽ thấy rằng nhân viên bán hàng giỏi nhất của bạn đang làm những việc mà người khác không làm được. Họ đang hỏi những câu hỏi tốt và sâu hơn. Đặc biệt, họ cũng đang tìm kiếm những điểm chung với mỗi khách hàng của họ.

Khi đã có năm đến sáu cách thiết lập các mối quan hệ, hãy thực tập những cách đó và đưa chúng vào quá trình để mọi nhân viên bán hàng có thể áp dụng nó mọi lúc.

Hãy áp dụng những lý thuyết này thường xuyên, nhắc nhân viên bán hàng nhớ những câu hỏi như: Họ (khách hàng) đã làm việc ở đó được bao lâu rồi? Họ có mấy con? Một vài công ty còn giữ những

thông tin này làm dữ liệu về khách hàng và họ tổ chức những cuộc thi để xem ai biết được nhiều nhất về khách hàng.

Điểm cốt yếu là mối quan hệ đó có thể làm cho bạn tránh được các rắc rối bên ngoài, tăng sự chuyển đổi, quảng cáo được tỷ lệ bán hàng của bạn và giúp bạn thu hút được nhiều khách hàng hơn. Hãy làm việc này thường xuyên.

Bước thứ hai: *Nhận định về khách hàng (Tìm ra nhu cầu)*

Nhận định về khách hàng nghĩa là tìm hiểu xem khách hàng đang tìm kiếm gì ở sản phẩm và dịch vụ của bạn và nhân tố nào sẽ ảnh hưởng đến việc mua hàng của họ. Trong bước này, bạn cần biết mọi thứ về tiêu chuẩn mua hàng hiện tại của khách hàng, nhưng điều quan trọng để phát triển những Cỗ máy bán hàng tối ưu là đặt ra những tiêu chuẩn mua hàng để sản phẩm hay dịch vụ của bạn trở thành sự lựa chọn hợp lý nhất. Để đặt ra tiêu chuẩn mua hàng phù hợp với sản phẩm hay dịch vụ của mình, bạn phải bắt đầu bằng việc tìm hiểu về tiêu chuẩn mua hàng hiện tại của khách hàng. Chuẩn bị sẵn sáu đến mười câu hỏi bạn muốn biết về mỗi khách hàng. Hãy làm cho nhân viên bán hàng phải nhớ những câu hỏi này cho đến khi họ có thể đọc thuộc lòng nó.

Khi tôi bán hàng cho một hãng quảng cáo thì những câu hỏi dưới đây là bắt buộc:

1. Khách hàng của bạn nhận xét như thế nào về bạn?

2. Cách tốt nhất để bạn có thể thu hút được khách hàng mới là gì?

3. Doanh số bán hàng trung bình của bạn là bao nhiêu? (Điều này cho phép chúng tôi điều hòa giá cả. Có nghĩa là nếu sản phẩm của bạn giá 400 đô-la và quảng cáo tốn 4.000 đô-la thì họ chỉ cần bán được mười sản phẩm để phù hợp với chi tiêu cho việc quảng cáo.)

4. Ba vấn đề lớn nhất bạn đang gặp phải trong [lĩnh vực kinh doanh] của bạn là gì? (Tìm ra điểm yếu và giúp họ giải quyết nó.)

5. Bạn đã làm ở đây được bao lâu?

6. Bạn bắt đầu như thế nào?

7. Mục tiêu của bạn với công ty là gì?

8. Mục tiêu của bạn cho bản thân là gì?

9. Tiêu chuẩn mua hàng (một sản phẩm hay dịch vụ) của bạn là gì?

Câu hỏi cuối cùng khá trực tiếp vì vậy bạn cần khéo léo để làm cho câu hỏi đó phù hợp với cuộc nói chuyện của mình. Chẳng hạn, với hãng quảng cáo chúng tôi có thể hỏi những câu như: “Nhân tố nào khiến bạn quảng cáo cho một hãng xe này thay vì hãng khác?” Thêm vào đó, khi bạn hiểu được mục tiêu cá nhân, mục tiêu kinh doanh và nhu cầu của họ, bạn có thể chỉ cho họ thấy sản phẩm hay dịch vụ của mình giúp họ đạt được mục tiêu và thực hiện nhu cầu đó như thế nào. Đội ngũ nhân viên bán hàng của chúng tôi đều được trang bị những câu hỏi này, được đưa ra những bài kiểm tra định kỳ, và sau đó được giao những bài tập thực hành để đảm bảo rằng họ hiểu mình đang tìm kiếm gì mỗi lần nói chuyện với khách hàng.

Hãy nghĩ về câu hỏi mà nhân viên bán hàng của bạn nên hỏi để hiểu rõ hơn về nhu cầu của khách hàng. Chẳng hạn, khi đi mua quần áo,

tôi chưa bao giờ thấy người bán hàng nào hỏi tôi xem nghề nghiệp của tôi là gì hoặc tôi có gì trong tủ quần áo. Biết được câu trả lời cho những câu hỏi này giúp bạn thiết lập được mối quan hệ tốt hơn và xâm nhập sâu hơn vào thế giới của khách hàng. Tôi đã từng làm việc với một dây chuyền bán lẻ quần áo cho nam giới với quy mô khá lớn nhằm nỗ lực giúp họ hiệu quả hơn trong việc này. Tôi thậm chí còn thiết kế một chương trình mang tên "Trang phục để thành công", nơi khách hàng được tư vấn cách mặc đồ giúp họ thành công hơn. Người bán hàng thậm chí còn yêu cầu phải đưa ra "sự phân tích về tủ quần áo của khách hàng" để đưa ra thêm nhiều gợi ý, hoàn thiện nó và đảm bảo chắc chắn rằng khách hàng sẽ có những bộ đồ phù hợp cho mỗi dịp.

Hầu hết các công ty không đi sâu vào vấn đề này như vậy. Nhưng nếu nghiên cứu những nhà sản xuất tốt nhất, bạn sẽ tìm thấy sự đa dạng trong kỹ năng phát triển các mối quan hệ. Nhiệm vụ của bạn là thiết lập hệ thống, quá trình và đào tạo để tạo ra được một chiếc máy nơi mỗi nhân viên bán hàng có thể tìm hiểu kỹ hơn về khách hàng. Theo Jay Abraham: "Nếu bạn thật sự tin rằng những gì mình có là hữu ích và giá trị đối với khách hàng thì bạn có nghĩa vụ phục vụ họ bằng mọi cách có thể." Tôi tin điều này và tôi thực hiện nó. Khi làm việc với các công ty, tôi làm việc rất chăm chỉ để chắc chắn rằng họ đạt được cái tốt nhất từ mọi khía cạnh có thể.

Phương pháp bán hàng tốt nhất mà tôi từng biết là thông qua quá trình hướng dẫn khách hàng tiềm năng bằng hàng loạt các câu hỏi, các sản phẩm và dịch vụ của bạn đã được bán.

Chẳng hạn, khi một khách hàng gọi điện đến chương trình quảng cáo trên đài của chúng tôi, chúng tôi sẽ có một cuộc nói chuyện như

sau.

Nhân viên bán hàng: Lý do gì khiến bạn gọi cho chúng tôi?

Họ: *Tôi muốn có được tất cả những khách hàng mơ ước của mình.*

Nhân viên bán hàng: *Một khách hàng mơ ước quan trọng như thế nào đối với bạn?*

Họ: *Chẳng hạn như hãng Microsoft có thể là một trong những khách hàng mơ ước của chúng tôi.*

Nhân viên bán hàng: *Một khách hàng như thế có ý nghĩa như thế nào với ngành kinh doanh của bạn?*

Họ: *Hàng triệu đô-la.*

Nhân viên bán hàng: *Có bao nhiêu khách hàng như thế có thể đến với bạn?*

Họ: *Một trăm có vẻ là một con số đẹp.*

Nhân viên bán hàng: *Vì vậy chương trình của chúng tôi đã giúp ích cho bạn, nó có thể đáng giá 100 triệu đô-la không?*

Họ: *Ồ, nếu nó thật sự hiệu quả.*

Nhân viên bán hàng: *Bạn có sẵn sàng bỏ ra 199 đô-la để xem nó có thật sự hiệu quả hay không, đặc biệt bạn còn có thể trả sau khi đã nhìn thấy kết quả của nó? Nghe có hợp lý không?*

Họ: *Tôi không chắc chắn.*

Tất nhiên, bạn cần một sự hoàn tất, nhưng bạn cần đẩy nhanh tốc độ hơn một chút, đây là một số các câu hỏi được thiết kế để người gọi tự họ kết thúc cuộc nói chuyện.

• Bạn sẽ mất bao nhiêu nếu không có được khách hàng mơ ước đó? Bạn có phải là người muốn khám phá những điều mới lạ nếu chúng mang đến cho bạn sự bứt phá không? Hãy để tôi giải thích thế nào là sự bứt phá. Đó là khi bạn tìm ra phương pháp làm cho khả năng hoàn thành mục tiêu của bạn tăng lên vượt bậc. Vì vậy, tôi muốn hỏi lại lần nữa, bạn có phải là người thích tạo ra sự bứt phá không?

• Điều gì xảy ra nếu bạn học được cách bứt phá và sau đó quyết định nó có đáng giá hay không? Nó có công bằng với bạn hay không?

• (Đây là câu kết thúc.) Hãy xem ngày nào bạn có thể tham dự một buổi thảo luận trên trang web của chúng tôi. Bạn đã có lịch trình trong tay chưa?

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Có cách nào để hướng dẫn khách hàng của bạn qua những câu hỏi mà làm cho sản phẩm hay dịch vụ của bạn trở nên càng ngày càng có giá trị với họ không? Câu hỏi đó có thể là gì và bạn làm gì với những thông tin đó để tiếp cận được với khách hàng tốt hơn?

Sau đó, hãy tổ chức một buổi thực hành để thiết lập sáu câu hỏi mà nhân viên bán hàng của bạn sẽ hỏi khách hàng để nhận định về họ và tìm ra tiêu chuẩn mua hàng của họ. Tập luyện cho nhân viên bán hàng của bạn bằng những bài tập đóng kịch và đưa ra những bài

kiểm tra nhỏ để chắc chắn rằng những điều này đã khắc sâu vào họ đến nỗi họ không bao giờ quên hỏi khách hàng.

Bước thứ ba: *Xây dựng giá trị*

Sau khi đã đánh giá được tiêu chuẩn mua hàng của khách hàng, bạn phải bắt đầu xây dựng giá trị xung quanh sản phẩm hoặc dịch vụ của mình. Bạn đã vừa xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng. Bạn đã hỏi rất nhiều câu hỏi. Bây giờ hãy tiếp tục hỏi họ: “Bạn biết gì về chúng tôi?” Đây là thời gian một đến hai phút để bạn chào hàng, giúp bạn xây dựng được giá trị và để họ biết được danh tiếng của bạn trên thị trường.

Một cách hiệu quả hơn để làm việc này là trình bày bài phát biểu có trọng tâm/bản hướng dẫn công tác điều hành. Sự định hướng này nên nhằm vào khách hàng, chứ không phải vào sản phẩm hay dịch vụ của bạn.

Tôi đã từng làm việc cho một dây chuyền các cửa hàng bán lẻ giày rất có uy tín tại Canada. Tôi đã tập hợp những thông tin về bàn chân, thời trang và giày dép. Và một nghiên cứu đã chỉ ra rằng khi bạn bước chân vào một căn phòng, mọi người sẽ đưa ra 11 phán đoán về bạn (như trình độ học vấn hay túi tiền của bạn), chủ yếu dựa vào hình dáng bên ngoài của bạn. Quần áo của bạn và tất nhiên đôi giày của bạn cũng sẽ góp phần làm tăng thêm hay giảm đi những ấn tượng bạn tạo ra. Nếu nhân viên bán giày có thể chỉ cho bạn những thông tin này, bạn có nghĩ nó sẽ tạo ra được danh tiếng cho cửa hàng và nhân viên bán hàng đó không?

Cách thể hiện sự hiểu biết cho khách hàng thấy cũng quan trọng như bản thân sự hiểu biết đó. Bạn cần thể hiện trước những thứ bạn

định nói với họ. Đối với một cửa hàng bán quần áo, bạn có thể nói:

Công ty của chúng tôi đang tiến hành nghiên cứu về cách mặc trang phục góp phần làm nên thành công của bạn. Khảo sát cho thấy 90% những người mặc bộ đồ đều không biết cách kết hợp hoàn hảo về kiểu dáng và ấn tượng mà trang phục của họ mang đến cho người khác. Tôi sẽ cung cấp cho bạn một số dữ liệu sau đây.

Nhân viên bán giày có thể sẽ nói:

Hầu hết mọi người đều nghĩ rằng cách những đôi giày được làm ra không quan trọng. Nhưng bạn có biết rằng có đến 23 quyết định khác nhau mà một người làm giày có thể đưa ra khi đóng một đôi giày rẻ hoặc một đôi giày tốt? Đây. Tôi sẽ chỉ cho bạn. [Nhân viên bán hàng mở giấy ra và đọc lướt qua một vài điều]. Đối với công ty bán hàng, thông thường những câu chuyện có trọng tâm của bạn là lý do bạn đứng trước khách hàng ở địa điểm đầu tiên, như ví dụ về hãng báo hay công ty bán đồ mỹ nghệ cho bệnh viện. Đó là một cách rất dễ để giới thiệu hiểu biết về thị trường và phục vụ khách hàng: “Dù bạn đã kinh doanh với chúng tôi hay chưa, bạn cũng nên biết một vài dữ liệu mà chúng tôi đã thu thập được về cách để thành công trên thị trường của bạn.”

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Hãy thực hành kỹ năng xây dựng danh tiếng. Hỏi đội ngũ nhân viên của bạn xem cái gì tạo nên giá trị lớn xung quanh sản phẩm hay dịch vụ của họ. Bạn sẽ nói như thế nào và nói cái gì để giới thiệu về hiểu biết trên thị trường của bạn? Để trở thành một Cỗ máy bán hàng tối ưu, bạn cần xác định và làm hoàn hảo mọi bước của quá trình bán hàng. Trong bài tập này, bạn đang làm hoàn hảo một bước

chi tiết mà bạn sẽ làm để giới thiệu sự hiểu biết về thị trường của bạn cho khách hàng.

Bước thứ tư: *Khơi gợi sự đam mê*

Bây giờ là lúc làm cho khách hàng muốn mua sản phẩm hay dịch vụ của bạn và muốn có nó ngay lập tức. Có rất nhiều cách để làm tăng thêm sự mong muốn mua sản phẩm của khách hàng, trong đó hai kỹ năng hiệu quả nhất là:

1. Dẫn dắt họ bằng một số các câu hỏi và ở đó, bạn nhấn mạnh nhu cầu của họ từ khả năng của họ.

2. Đưa ra dữ liệu thật nóng nhằm thúc đẩy khách hàng của bạn hành động ngay lập tức.

Hãy tỉnh táo ở điểm quan trọng này: Khách hàng của bạn sẽ được tiếp thêm động lực nếu tình hình hiện tại trở nên không thể chấp nhận được. Để tạo ra mong muốn cháy bỏng của khách hàng, bạn phải khuyến khích họ bằng cách kết hợp giữa vấn đề và cách giải quyết, thậm chí bạn có thể là người chỉ ra vấn đề mà họ không nghĩ đến. Dữ liệu về thị trường và những bài trình bày có trọng tâm sẽ làm tốt việc này.

Dữ liệu thị trường có thể chỉ cho khách hàng của bạn thấy thị trường của họ đang chứa đầy sự cạnh tranh và có thể làm tăng thêm khả năng thất bại cho công việc kinh doanh của họ. Hãy tiến hành nghiên cứu để tìm ra thông tin cần thiết.

Nếu khách hàng của bạn thỏa mãn với tình hình hiện tại, họ sẽ không có động lực để thay đổi. Vì vậy, hãy làm cho họ cảm thấy

không thỏa mãn. Mọi người sẽ hành động để giải quyết vấn đề nhanh hơn là để thu được lợi nhuận không nhìn thấy được. Họ sẽ cố gắng thoát ra khỏi vấn đề và tìm ra giải pháp. Khi bạn chỉ cho họ vấn đề, vẽ ra một bức tranh tuyệt vời về tương lai của họ với sản phẩm hay dịch vụ của bạn thì bạn sẽ khơi gợi được mong muốn cháy bỏng của khách hàng. Hãy chắc chắn rằng bạn đang vẽ ra một bức tranh về tương lai của họ chứ không chỉ là sản phẩm của bạn. Hãy nhớ rằng khi những nhu cầu được nói ra thì doanh thu cũng ngày càng tăng. Đừng nói với khách hàng sản phẩm của bạn là gì mà hãy cho họ biết tại sao họ cần nó.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Hãy hỏi tất cả nhân viên bán hàng của bạn: "Điều gì có thể thúc đẩy khách hàng mua hàng?" Viết ra bốn điểm. Sau đó viết ra bốn lợi ích mà sản phẩm hay dịch vụ của bạn có thể đem lại. Hãy kiểm tra xem bạn vừa viết ra đặc điểm hay lợi nhuận? Khách hàng của bạn sẽ không quan tâm xem sản phẩm của bạn nhanh hơn hay có hiệu lực hơn như thế nào. Hãy nói với họ tại sao chuyện đó làm họ quan tâm. Nó sẽ làm cho cuộc sống hay công việc của họ tốt hơn như thế nào?

Bước thứ năm: *Vượt qua trở ngại*

Lý do khiến bạn thất bại trong việc bán hàng là gì? Bạn đã sử dụng những cách nào để xóa bỏ rào cản cho việc mua hàng? Những trở ngại lớn nhất thường là cái bạn không lường trước được. Một người bán hàng tài năng sẽ nhanh chóng tìm ra cách xây dựng nhu cầu và phát hiện trở ngại trong quá trình bán hàng. Nhưng thông thường, chỉ khi bạn đi đến khâu hoàn tất, trở ngại mới nảy sinh. Chắc chắn, bạn có thể hỏi khách hàng ngay lập tức: "Điều gì cản trở bạn đưa ra

quyết định này?” Sử dụng những câu hỏi có tính chuẩn mực, những người bán hàng xuất sắc sẽ đánh giá được ngay từng tiêu chuẩn mua hàng của khách hàng trước khi họ bắt đầu bán hàng. Bạn càng đánh giá được họ, trở ngại bạn gặp phải sẽ càng nhanh chóng kết thúc. Hãy làm một bài thực hành khác với câu hỏi lớn hơn: “Chúng ta tạo ra mong muốn mua hàng hay dịch vụ của khách hàng bằng cách nào?”

Như tôi đã đề cập, sự kết thúc tốt nhất là khi khách hàng tạo ra được quyết định mua hàng của riêng họ như là một kết luận hợp lý nhất mà họ có thể rút ra từ thông tin mà bạn cung cấp. Một lần nữa, những thông tin có trọng tâm nên thật sự hiệu quả để đặt lại những tiêu chuẩn mua hàng và đưa việc bán hàng đến sự hoàn tất hợp lý như đã giải thích trong Chương 4. Bạn cũng có thể hỏi những câu hỏi nhằm chỉ cho họ thấy cái giá phải trả hoặc sự suy giảm nếu họ không lựa chọn sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Sau đây là một số ví dụ:

• Thử thách lớn nhất hiện nay anh đang phải đối mặt là gì?

• Nó sẽ có ích cho bạn như thế nào nếu thử thách đó có thể được ngăn chặn mãi mãi?

• Bạn sẽ thiệt hại như thế nào nếu không giải quyết triệt để được vấn đề?

Khách hàng sẽ nghĩ rằng việc cộng tác với chúng tôi có thể giải quyết triệt để vấn đề đó và họ sẽ tự hoàn tất quá trình bán hàng của mình.

Tuy nhiên, thậm chí với câu hỏi lớn được đặt ra từ đầu quá trình thì một trở ngại nữa vẫn có thể xảy ra khi sắp đến lúc kết thúc quá trình bán hàng. Nhưng nếu coi mỗi thử thách là một cơ hội, bạn sẽ luôn cảm thấy hạnh phúc khi phải đối mặt với nó. Chẳng hạn, nếu khách hàng đưa ra một trở ngại là: “Tôi muốn mua nó, nhưng tôi không có đủ tiền để mua bây giờ.” Đó là một trở ngại hứa hẹn một giá trị. Hãy đồng ý với trở ngại đó. Khách hàng sẽ đánh mất sự cảnh giác. Bạn có thể nói: “Vâng, đó là một lý do mà bạn không nên đầu tư vào hôm nay. [ngừng một chút] Nhưng để tôi hỏi bạn một câu: Tiền có phải là thứ duy nhất cản trở bạn mua sản phẩm này không?” Ở điểm này, nếu có, thì những trở ngại khác cũng sẽ được bộc lộ ra. Nếu không, khách hàng sẽ nói: “Không, nếu có đủ tiền, tôi sẽ mua nó.”

Điều này được gọi là cô lập trở ngại. Đó là một kỹ năng bán hàng chuẩn được dạy trong những chương trình đào tạo bán hàng, tuy nhiên, ngày nay tôi vẫn thấy các nhân viên bán hàng mắc phải sai lầm trong việc không ngăn chặn được các trở ngại đó. Tôi cho rằng bài học thực tế với bất kỳ hình thức đào tạo bán hàng nào cũng đều dựa trên bài học chính trong cuốn sách này: thể hiện sự kiên trì, bền bỉ và sự quyết tâm khi áp dụng những chiến lược này. Đó là cách duy nhất bạn có thể làm để thực hiện quá trình này và gây tác động đến mọi người.

Vì vậy, nếu có ai đó mang đến trở ngại cho bạn và bạn ngăn chặn được trở ngại này tức là bạn đã có một bước tiến lớn để đến tiến gần hơn tới việc kết thúc bán hàng. Bây giờ, bạn có thể kết thúc bán hàng theo ý mình. Bạn có thể nói với khách hàng: “Vì vậy, nếu tôi có thể tìm một cách cho bạn mua được sản phẩm này, bạn sẽ mua nó chứ?” Nếu khách hàng nói có thì bạn đã kết thúc việc bán hàng. Bây giờ, bạn cần sáng tạo hơn trong việc tính toán giá cả của sản phẩm

hoặc dịch vụ hoặc giúp tăng thêm nhu cầu của khách hàng, làm cho họ thấy rằng nếu không mua nó, họ sẽ chịu nhiều thiệt hại sau này.

Bước thứ sáu: *Kết thúc bán hàng*

Mặc dù, mục tiêu là thiết lập tiêu chuẩn mua hàng hợp lý để khách hàng và người bán hàng tiến lại gần nhau hơn, nhưng cũng còn một lý do nữa đó là mọi người đều cần sự giúp đỡ trong việc đưa ra quyết định. Tôi có một khách hàng phải mất hai năm mới quyết định thuê tôi giúp anh ta phát triển công việc kinh doanh. Cuối cùng, tôi nói với anh ấy: "Hãy xem này, anh không cần thêm chút thông tin nào nữa. Anh đã biết nhiều như anh muốn biết. Anh cần đưa ra một quyết định. Anh có biết cái gì dẫn anh đến quyết định không? Đó chính là nơi anh đang có mặt bây giờ." Đó là một sự hoàn tất có cơ sở vững chắc nhưng nếu không có nó, anh ta sẽ tiếp tục tốn thời gian trong việc đấu tranh để đưa ra quyết định. Anh ta nói: "Anh đã đúng. Tôi biết là mình muốn nó." Và anh ta đã thuê dịch vụ tư vấn của tôi.

Tôi đã đối mặt với một khách hàng khác cũng gặp phải vấn đề tương tự. Anh ta cũng không thể tự đưa ra quyết định, vì vậy tôi đã giúp anh ta thông qua các câu hỏi:

Tôi: *Anh có tin là tôi sẽ giúp anh tiến lên cấp độ cao hơn không?*

Khách hàng: *Có*

Tôi: *Anh có tin rằng sự giúp đỡ của tôi sẽ mang đến cho anh nhiều giá trị hơn so với những gì anh đã chi ra cho dịch vụ của cửa hàng chúng tôi không?*

Khách hàng: *Có, tôi nghĩ anh sẽ mang đến cho tôi nhiều lợi nhuận hơn nhiều so với những gì tôi đã chi.*

Tôi: *Anh có nghĩ rằng vấn đề mà tôi vừa giải quyết cho anh sẽ tốn của anh rất nhiều về lâu dài không?*

Khách hàng: *Tôi cũng nghĩ vậy.*

Tôi: *Kết quả chính mà anh nghĩ sẽ có được từ việc cộng tác với tôi là gì và nó sẽ mang đến giá trị gì cho anh?*

Tôi tiếp tục hỏi khoảng 10 câu hỏi cho đến khi khách hàng cuối cùng cũng phải đồng ý với thái độ rất kiên quyết: “Vâng. Hãy làm việc đó.”

Bạn có thể giúp khách hàng đưa ra quyết định. Sẽ tốt hơn nếu bạn giúp họ giảm bớt áp lực. Nếu tin rằng những gì bạn có là tốt cho họ thì việc kết thúc đã sẵn sàng!

Một phương pháp khác để khẳng định việc bán hàng, ví dụ: “Anh có muốn mua nó ngay hôm nay không?” hoặc “Chúng ta nên xếp nó vào đâu?” Khi 19 tuổi, tôi làm việc cho một cửa hàng bán đồ tiêu dùng. Và tôi đã học được kinh nghiệm bán hàng lý thú khi chứng kiến một nhân viên bán hàng cũ thực hiện một vụ mua bán nhanh gọn. Anh ta tiến đến một cặp vợ chồng già đang băn khoăn lựa chọn, chưa quyết định nên mua thứ gì. Anh ta đưa cho họ tập catalog các sản phẩm mẫu, họ thử hai hoặc ba cái rồi quyết định cái mà họ thích. Sau đó, anh ta nói: “Ông bà sống ở đâu ạ?” Họ trả lời anh ta và anh ta đáp lại: “Chúng tôi nhận giao hàng vào thứ ba và thứ năm. Ngày nào là phù hợp nhất cho ông bà ạ?” Đôi vợ chồng già nhìn nhau và quyết định ngày thứ năm là tốt nhất. Sau đó, anh ta đưa ra mẫu hóa đơn đã được viết sẵn: “Ông có thể đánh vần tên

mình được không ạ?" Họ bắt đầu đánh vần và anh ta kết thúc việc bán hàng.

Đó là một kinh nghiệm hết sức thú vị đối với tôi. Ngoài việc thể hiện kỹ năng bán hàng thử, nó còn cho thấy một nhân viên bán hàng có ảnh hưởng lớn như thế nào đến khách hàng dù họ có quyết định mua hàng hay không, thậm chí ngay cả khi khách hàng sẽ mua.

Khi còn là một nhân viên bán bất động sản, tôi được yêu cầu đi ra ngoài với một nhân viên khác trong phòng của mình, người đang gặp phải khó khăn trong việc kết thúc bán hàng. Vì vậy, chúng tôi đến gặp một cặp vợ chồng trẻ đang xem xét việc mua nhà. Họ đưa ra những tiêu chuẩn: phòng khách phải thật hoàn hảo, nhà để xe và sân rộng rãi, v.v... Nếu họ là khách hàng của tôi, tôi sẽ nói: "Vậy anh chị hãy nhanh chóng đưa ra quyết định mua nhà. Có rất nhiều người không đưa ra quyết định nhanh chóng nên đã bị người khác mua mất ngôi nhà mà họ thích. Tốt nhất anh nên ký hợp đồng để những người khác không thể động đến ngôi nhà đó."

Nhưng trở ngại lớn của cặp vợ chồng trẻ này là: tiền mua nhà do bố của họ bỏ ra nên họ muốn ông ấy xem nó đã. Đối với tình huống như vậy tôi sẽ trả lời: "Thật tuyệt! Chúng ta sẽ tạo cho ông ấy một sự bất ngờ. Nếu ông ấy không thích nó, bạn không cần phải mua nó. Như vậy có hợp lý không?" Và việc mua bán sẽ nhanh chóng được kết thúc.

Nhưng họ không phải khách hàng của tôi, vì vậy tôi chỉ yên lặng quan sát. Người nhân viên bán hàng đi cùng tôi đã không thuyết phục được họ và chúng tôi mất mối làm ăn đó. Nhưng thậm chí, khi đôi vợ chồng đó ra về, người nhân viên bán hàng còn nói: "Đừng vội

vã trong bất cứ việc gì. Mua một ngôi nhà là quyết định lớn vì vậy cần phải có thời gian xem xét kỹ lưỡng.”

Tôi quay lại nhìn về phía nhân viên bán hàng và hoàn toàn không thể tin được những điều mình vừa nghe thấy. Tôi rất tức giận vì người nhân viên bán hàng đó không những không bán được hàng mà cô ấy còn khiến họ không thèm đưa ra quyết định.

Đó là một bài học lớn xuất phát từ “cái tôi yếu ớt” như đã giải thích ở Chương 5. Nhân viên bán hàng này tỏ ra lo sợ khi phải kết thúc bán hàng hoặc gây áp lực đối với khách hàng bởi vì cô ấy sợ bị từ chối. Điều đó làm cho cô ấy trở nên yếu thế và đó cũng là lý do vì sao nhiều người không kết thúc tốt việc bán hàng: do sự yếu đuối của cái tôi và sự lo sợ bị từ chối.

Để giải quyết vấn đề này, các bạn có thể tham khảo lời khuyên của ngài John J., giám đốc bán hàng cũ của tôi:

Bạn biết đó, những khách hàng này đều đã đi xem rất nhiều nhà. Vậy nhiệm vụ của nhân viên bán hàng ở đây là gì? Những nhân viên bán hàng kém thường không nhận biết được nhiệm vụ này. Nhiệm vụ của họ là giúp khách hàng đưa ra quyết định. Dù phải mất sáu tháng tìm kiếm ngôi nhà lý tưởng thì cuối cùng họ cũng đều phải đưa ra quyết định của mình. Họ có thể đưa ra quyết định nhanh chóng hơn nếu được gợi ý. Khách hàng sẽ không cảm thấy tiếc khi quyết định mua trừ khi họ mua phải một thứ vô dụng. Hầu hết mọi người khá lo lắng khi mua hàng. Nhiệm vụ của bạn là giúp họ đưa ra quyết định mua hàng. Đó là điểm yếu của khách hàng – họ không giỏi trong việc đưa ra quyết định. Nếu sản phẩm hay dịch vụ của bạn có thể đem lại lợi ích cho khách hàng thì bạn phải có trách nhiệm

giúp đỡ họ đưa ra quyết định và đồng hành cùng họ trong cuộc sống.

Đó là một lời khuyên bổ ích. Nếu không tin vào sản phẩm hay dịch vụ của mình thì dù bằng cách nào đi chăng nữa, bạn cũng không bán được hàng. Nhưng nếu những gì bạn bán thật sự phục vụ cho khách hàng đó thì hãy tìm mọi cách để thuyết phục cho đến khi anh ta mua hàng.

Một cách khác khiến khách hàng quyết định mua hàng nhanh hơn và với sự nhiệt tình cao hơn đó là sự thay đổi một cách mạo hiểm và việc khuyến mại sản phẩm hay dịch vụ khi bán hàng. Bạn có thể khuyến mại thêm một cái gì đó để thúc đẩy khách hàng mua hàng ngay lập tức? Hoặc bạn có thể đảo ngược sự nguy hiểm (khái niệm do Jay Abraham đưa ra) để tất cả sự cản trở của họ đều trở nên vô hiệu hay không?

Ví dụ: công ty của tôi bán một chương trình đào tạo toàn diện kèm theo khuyến mại là vài vài nghìn đô-la tiền thưởng. Đây chính là sự đảo ngược tình thế của chúng tôi: “Bạn sẽ được tặng 2.000 đô-la tiền thưởng nếu mua sản phẩm của chúng tôi. Hãy tham gia chương trình khuyến mại của chúng tôi để có cơ hội nhận được số tiền thưởng này. Nếu bạn cảm thấy sản phẩm của chúng tôi không xứng đáng với sự đầu tư của bạn thì hãy trả lại nó và lấy lại tiền. Nếu sản phẩm của chúng tôi không đảm bảo chất lượng, bạn vẫn còn 2.000 đô-la tiền khuyến mại.”

Khi quảng cáo này được đưa ra, doanh số bán hàng của chúng tôi đã tăng lên gấp đôi. Và tất nhiên, sẽ có ít nhất một trong số mười người quyết định mua sản phẩm của chúng tôi chỉ với mục đích lấy được khoản tiền thưởng, đồng thời bạn còn bán được chín sản

phẩm khác nhờ việc sử dụng chiến lược khuyến mại này. Việc đảm bảo sẽ hoàn trả lại tiền là cách rất tốt để xóa bỏ trở ngại, nhưng ý tưởng đề nghị một khoản tiền thưởng còn có thể làm tăng doanh số bán hàng hơn nữa.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Hãy viết ra tám điều bạn có thể làm để có thể bán được nhiều sản phẩm hơn. Bạn có thể làm gì để khuyến khích mọi người mua ngay lập tức? Bạn nên tặng cho khách hàng cái gì để khuyến khích họ mua nhiều hơn? Bạn có thể sử dụng sản phẩm hay dịch vụ miễn phí nào để thu được giá trị lớn hơn từ khách hàng tiềm năng của mình?

Và sau đó, hãy tổ chức những cuộc hội thảo với nhân viên để tìm ra giải pháp vượt qua trở ngại và hoàn thành những kỹ thuật bán hàng. Không có cách nào giúp cải thiện kỹ năng bán hàng tốt hơn phương pháp đóng kịch. Đó là một trong những việc bắt buộc khi mọi người làm việc với tôi. Khi bắt đầu làm việc với tôi, không phải mọi người đều giỏi ở tất cả những kỹ năng mà tôi đã giới thiệu và không phải ai cũng thích đóng kịch. Tôi tập đóng kịch với họ trong sáu tháng, với từng người một và dưới sự quan sát của những người khác. Và vào cuối tháng thứ sáu, mỗi thành viên trong nhóm đều đã có thể làm hoàn chỉnh các nhiệm vụ của việc bán hàng. Thật vui khi họ đạt được những tiến bộ này.

Bước thứ bảy: *Bước theo sau*

Giai đoạn sau khi bán hàng quan trọng đến mức toàn bộ chương sau dành để viết về nó.

KẾT LUẬN

Bảy bước này là những kỹ năng và phương thức bán hàng cơ bản. Giống như các huấn luyện viên bóng rổ phải luôn đào tạo các vận động viên của họ cách giữ bóng và chặn bóng, những giám đốc bán hàng cũng phải luôn đào tạo những nhân viên của họ cách sử dụng bảy bước trên trong mọi công việc bán hàng. Muốn phát triển, các công ty cần phải biết cách xây dựng các trang thiết bị, chính sách và phương pháp nhằm thúc đẩy bảy bước này. Bạn càng đặt ra nhiều tiêu chuẩn, hiệu quả công việc bạn đạt được càng cao. Chỉ có một cách để tạo ra những nhân viên bán hàng giỏi đó là luyện tập thường xuyên.

11. QUÁ TRÌNH THEO SAU VÀ KỸ NĂNG GIỮ KHÁCH HÀNG

Phương pháp giữ khách hàng lâu dài và gia tăng lợi nhuận đột biến

Hầu hết các công ty đều tập trung vào sáu bước đầu của quá trình bán hàng để có thêm khách hàng mới. Họ cho rằng nhiệm vụ của họ đã hoàn thành khi việc bán hàng kết thúc. Nhưng thực ra, việc đầu tư để có thêm một khách hàng mới thậm chí còn tốn gấp sáu lần so với việc bán được một sản phẩm cho một khách hàng hiện tại. Nếu muốn xây dựng Cỗ máy bán hàng tối ưu, bạn cần có hoạt động theo sau và bước đệm có tính quy trình cao.

Điều khó nhất chúng ta cần phải làm được là thu hút sự chú ý của khách hàng ngay từ bước đầu tiên và duy trì mối liên hệ với họ. Điều đó có nghĩa là nếu bạn tiếp xúc với ai đó và thu hút được sự chú ý của họ, bạn cần lặp đi lặp lại việc đó và liên tục, nếu không khách hàng sẽ nhanh chóng lãng quên bạn. Có thể bạn đã thu hút được sự chú ý của khách hàng trong lần tiếp xúc đầu tiên nhưng nếu không tiếp tục duy trì, bạn sẽ nhanh chóng bị quên. Bạn cần có bước theo sau thật sự hiệu quả để luôn đứng đầu trong lòng khách hàng.

Hoạt động theo sau – bước thứ bảy trong quá trình bán hàng có vai trò quan trọng đến mức toàn bộ chương này dành để phân tích về nó. Chương này sẽ cung cấp cho bạn những công cụ để đánh giá và phát triển bước theo sau cũng như phương pháp giữ khách hàng mà bạn đã có. Nó sẽ chỉ cho bạn cách xoay sở và thực hiện phương

pháp mới, sáng tạo và tiến bộ hơn để làm cho mối quan hệ với khách hàng hiện tại đạt được hiệu quả và toàn diện hơn.

Các nhân viên bán hàng của bạn có thể rất giỏi trong việc mở đầu và xuất sắc trong việc kết thúc bán hàng tuy nhiên, giữ khách hàng lại không phải là khả năng nổi bật của họ. Như vậy, họ phải hoàn thành tốt việc bán hàng rồi mới có thể tiếp tục công việc mới. Để giải quyết vấn đề này, hãy biết cách xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Hãy tổ chức các bữa tiệc (như bạn đã được biết đến trong Chương 7), những buổi đào tạo cho từng nhân viên bán hàng để họ biết cách đặt câu hỏi có liên hệ tới cuộc sống hoặc tương lai của khách hàng (như đã được trình bày trong chương trước).

Nếu bán hàng từ các hãng kinh doanh đến các hãng khác thì việc duy trì mối quan hệ với khách hàng là một việc làm khôn ngoan vì nó sẽ giúp bạn thu được một khoản lợi nhuận lớn. Đối với việc bán hàng từ các hãng kinh doanh đến khách hàng, duy trì mối quan hệ với khách hàng cũng là một nhiệm vụ rất quan trọng. Chẳng hạn, nếu sở hữu một spa, một tiệm uốn tóc hay một cửa hàng nhỏ, bạn cũng cần có kế hoạch cụ thể để thiết lập mối quan hệ với khách hàng và làm cho họ cảm thấy đặc biệt.

Ví dụ

Đây là ví dụ về việc nắm được kỹ năng giữ khách hàng. Một lần, tôi đưa 18 khách hàng đến Spago, một cửa hàng được ưa chuộng nhất trong vùng. Hôm đó có một buổi biểu diễn với mục đích thương mại trong thị trấn, vì vậy tất cả những nhà quảng cáo của tôi đều có mặt rất đông đủ. Hầu hết họ đều chưa từng đến Spago. Để tổ chức buổi gặp mặt, tôi phải đặt chỗ trước một tháng.

Buổi gặp mặt có sự tham gia của ba ngôi sao điện ảnh. Nó mang đến sự hài lòng cho các khách mời và tạo cơ hội cho tôi tiếp xúc với những nhà quảng cáo quan trọng. Nhưng quan trọng hơn cả là trong bữa tiệc hôm đó, đích thân ngài Wolgang Puck (chủ và là đầu bếp rất nổi tiếng của nhà hàng) mang đến bàn chúng tôi món khai vị miễn phí. Ông ta bước đến, gọi tên tôi và nói rằng thật tuyệt vời khi được gặp tôi ở đây. Điều đó ám chỉ rằng ông ấy biết tôi, mặc dù trên thực tế ông ta không hề biết. Những gì ông ta làm khá hiệu quả, khiến tôi cảm thấy mình là một nhân vật vô cùng đặc biệt (tôi là người đã đưa 18 khách hàng đến Spago).

Thêm vào đó, cảnh tượng Wolfgang bắt tay tôi và nói rằng thật hạnh phúc khi gặp tôi đã để lại ấn tượng rất lớn trong lòng khách hàng của tôi. Điều đó cũng gây ấn tượng mạnh đối với tôi. Ở những nhà hàng tốt nhất, người chủ hay giám đốc thường đi đến từng bàn để giới thiệu về bản thân họ và quan sát xem mọi thứ đã hoàn hảo chưa.

Bạn phải lập kế hoạch cho việc này, nếu không nó sẽ không bao giờ tự xảy ra. Bạn có những phương pháp giữ khách hàng nào để chắc chắn rằng bạn đang làm cho họ cảm thấy hạnh phúc?

NHÂN TỐ LÀM GIẢM ĐI SỰ NHIỆT TÌNH

Sự nhiệt tình là nhân tố có tính chất lan truyền. Khi làm việc với một khách hàng tiềm năng, sự nhiệt tình của bạn sẽ lây sang người đó. Nhưng khi bạn rời đi, khách hàng đó cũng bắt đầu thờ ơ với bạn. Nhiệm vụ của bạn là giữ cho khách hàng đó luôn quan tâm tới bạn và công việc bán hàng của bạn. Họ cần nhiệt tình với chính bản thân bạn chứ không chỉ với những gì bạn bán. Nếu muốn tạo ấn tượng tốt, bạn cần phải duy trì sự liên lạc, thư từ với khách hàng. Nếu bạn

không giữ được khách hàng tốt ở sáu bước đầu tiên thì bước tiếp theo lại càng quan trọng. Hãy nhớ lại ví dụ về công ty tôi đã từng hợp tác quảng cáo nhưng bị thất bại ba lần. Bởi vì phải đối mặt với những thất bại khá nặng nề, nên tôi có đủ tự tin để yêu cầu công ty đó đầu tư nhiều hơn để tạo ra thành công vượt trội.

Hãy nhớ rằng sự tin tưởng và lòng tôn trọng là những điều quan trọng nhất của công việc bán hàng. Nếu khách hàng không biết tin tức gì về bạn sau khi bạn rời khỏi văn phòng, sự tôn trọng của anh ta sẽ sụp đổ. Xa mặt thường cách lòng.

Công thức bán hàng:

Sự tin tưởng và lòng tôn trọng = Ảnh hưởng = Khả năng kiểm soát = Thị phần ở mỗi cơ hội mang lại lợi nhuận chung

Bạn chính là nhân tố quyết định việc tại sao họ lại mua hàng, điều đó có nghĩa là bạn phải lặp lại sự liên hệ trong quá trình trao đổi qua lại ở sau (ví dụ phía dưới). Đồng thời, bạn cũng muốn họ luôn quan tâm đến sản phẩm hay dịch vụ của mình. Nếu sử dụng những kỹ thuật đã được học trong cuốn sách này và trình bày cho khách hàng những thông tin hữu ích bằng những câu chuyện, khách hàng sẽ có khả năng ghi nhớ lý do tại sao họ lại mua sản phẩm của bạn nhiều hơn. Một quyển sách quảng cáo hữu ích cũng là cách giúp ích cho bạn rất nhiều.

Bạn càng nhắc nhở họ nhiều, họ càng nhớ đến bạn và sản phẩm của bạn. Hãy chạm tới những điểm mấu chốt khiến họ muốn mua sản phẩm của bạn bằng cách gửi thư hay gọi điện, đó là những cách giảm bớt nhân tố làm bạn bị lãng quên. Nếu rời khỏi một cuộc

họp hay kết thúc một cuộc điện thoại mà vẫn không biết được những điểm nóng đó, tức là bạn đã gặp rắc rối rồi đấy.

Như đã biết ở chương trước, những công ty thành công thường nắm được mọi tiêu chuẩn mua hàng của khách hàng. Sự hiểu biết của bạn về khách hàng càng nhiều, bạn sẽ có càng nhiều cơ hội để giúp họ và thu được nhiều thị phần hơn. Mục tiêu của bạn là làm cho khách hàng thật sự trông đợi những cuộc điện thoại, những lá thư hay e-mail của bạn. Hãy làm cho những việc đó trở nên thật hấp dẫn và thú vị. Bạn phải trở thành một phần trong đời sống của khách hàng và luôn thường trực trong suy nghĩ của họ. Điều này yêu cầu quá trình tiếp theo phải có quy mô, bền bỉ và thu hút được khách hàng.

Hãy làm cho mối quan hệ đó trở nên thú vị và thu hút bằng cách sử dụng những tấm thẻ, những bức thư, trò chơi, trò đùa và những món quà trong giai đoạn tiếp theo này. Đối với những công ty bán hàng từ các hãng kinh doanh đến khách hàng, bạn cần phải có hệ thống liên lạc lâu dài để giữ được mối quan hệ bền vững với khách hàng. Bạn có thể cung cấp cho khách hàng những chiếc thẻ VIP để họ có thể giao dịch nhanh chóng và có được lợi nhuận đặc biệt. Hay đó có thể là một lời mời mang tính cá nhân đến tham dự một sự kiện đặc biệt hay nhắc nhở khách hàng của bạn về cuộc gặp tới trong kế hoạch. Bằng việc sử dụng Internet, những việc làm này không mấy tốn kém, thậm chí còn miễn phí. Một lần nữa, “tiếp thị dựa trên những lời hướng dẫn” lại được nhấn mạnh như là phương pháp vô cùng hiệu quả nhằm duy trì mối liên hệ qua lại. Dù bán mặt hàng nào, bạn cũng có thể cung cấp cho khách hàng những thông tin hữu ích khiến họ đánh giá cao.

Ngày nay, mỗi công ty nên có một bước khởi đầu lớn để xây dựng cơ sở dữ liệu hay mối quan hệ qua e-mail với khách hàng. Hãy hướng dẫn càng nhiều người truy cập vào trang web của bạn càng tốt, thường xuyên đến mức có thể và vì mọi lý do bạn có thể nghĩ đến.

Hãy xem một ví dụ thực tế sau: Tôi đã từng truy cập vào trang web chính thức của các hãng Disney, Warner Bros và Universal Studios. Xem qua một lượt các trang web trên, tôi không dễ tìm thấy chỗ đăng nhập vào danh sách địa chỉ e-mail để nhận mẫu quảng cáo. Nếu tôi sở hữu một hãng phim, phần trang trí nổi bật nhất trong trang web của tôi sẽ là phần đề nghị giữ những dữ liệu để bắt đầu mối quan hệ với những fan đã truy cập vào trang web. Mục đích của tôi là thu thập e-mail của các fan. Đây là sự đầu tư mang đến cho tôi cơ hội quảng cáo những bộ phim và xây dựng thương hiệu ấn tượng hơn đối với những người đã xem phim. Trang chủ nên đưa ra một món quà phù hợp cho các fan để có được địa chỉ e-mail của họ: “Hãy ghi lại địa chỉ e-mail của bạn và giành lấy cơ hội ăn tối với một ngôi sao.” Chắc chắn, với lời quảng cáo đó, rất nhiều người sẽ tự nguyện cung cấp địa chỉ e-mail của họ cho bạn. Hãy tạo ra một cộng đồng, một địa điểm để mọi người đều có thể tham gia. Việc cung cấp những bộ phim miễn phí có tác động rất lớn đến khách hàng, khiến họ thích thú. Và điều đó cũng không lấy mất của bạn một chút chi phí nào. Việc sử dụng Internet sẽ tạo cho bạn những cơ hội để duy trì mối quan hệ với khách hàng tốt hơn, đặc biệt là với những khách hàng tiềm năng.

CHÍNH BẢN THÂN BẠN HÃY GÓP PHẦN TẠO RA QUÁ TRÌNH THEO SAU

Quy tắc: Quá trình theo sau cũng quan trọng như sáu bước đầu và bạn nên xem xét nó trong suốt các bước bán hàng.

Sau đây là mục tiêu và những câu hỏi hướng dẫn bạn thực hiện từng bước của quá trình:

• Tạo dựng mối quan hệ mật thiết. Mục tiêu bạn đặt ra cho buổi gặp mặt là gì? Làm sao bạn có thể giúp khách hàng đạt được mục tiêu đó? Những mẩu tin cá nhân, sở thích chung hay câu chuyện vui bạn có thể đưa ra sau đó để nhắc nhở họ về mối liên hệ với bạn là gì?

• Đặt ra tiêu chuẩn về chất lượng và thiết lập yêu cầu. Bạn đã hiểu được nhu cầu và mục đích của khách hàng chưa? Vấn đề gây áp lực nhất đối với bạn là gì và phương pháp giải quyết vấn đề đó như thế nào?

• Xây dựng giá trị. Đối với khách hàng, những gì được xem là có giá trị? Lợi nhuận hay phần thưởng, khuyến mại nào có thể hấp dẫn họ và xây dựng giá trị xung quanh sản phẩm hay dịch vụ của bạn?

• Tạo ra niềm đam mê. Làm cách nào để tăng thêm niềm đam mê của họ? Làm cách nào để nhắc nhở họ về việc tại sao họ mua hàng và tại sao họ sẽ tiếp tục mua sản phẩm của bạn? Hãy cố gắng thoát ra khỏi vấn đề và tìm đến giải pháp.

• Vượt qua trở ngại. Những trở ngại của họ là gì và làm thế nào bạn có thể làm cho họ cảm thấy yên lòng?

• Kết thúc. Điểm kết thúc là gì?

Hiệu quả công việc của sáu bước đầu sẽ khiến bạn tập trung cho bước tiếp theo nhiều hơn. Khi tôi còn sở hữu một công ty quảng cáo

và khách hàng của tôi là một tờ báo. Để tìm hiểu những vấn đề mà khách hàng này đang gặp phải, chúng tôi tổ chức một buổi gặp mặt của một số nhân viên đến từ các tòa soạn báo. Nhưng trong buổi gặp mặt đó, mỗi người chỉ nói về tờ báo của họ.

Điều này làm tôi rất ngạc nhiên vì không một ai hỏi tôi một câu hỏi nào. Điều này là điểm yếu nhất của việc bán hàng.

Nếu tất cả những gì bạn làm là nói về sản phẩm hay dịch vụ của mình thì cái duy nhất bạn có thể tập trung ở bước tiếp theo là gì? Sẽ không có gì để nói trong bức thư của bạn mà chỉ đơn giản là: "Cảm ơn vì cuộc gặp gỡ và nhân tiện, tôi muốn hỏi xem tôi đã nói với bạn rằng sản phẩm của mình rất tốt chưa nhỉ?" Không có cơ hội nào đảm bảo chất lượng của hoạt động tiếp theo bởi vì bạn sẽ không tìm hiểu được điều gì về khách hàng hoặc những vấn đề hay tiêu chuẩn mua hàng của họ. Bức thư của bạn sẽ trở nên không có ý nghĩa gì đối với khách hàng hơn là một mẩu e-mail từ một người không hề quen biết. Dĩ nhiên, tôi đã đào tạo, đóng kịch và yêu cầu những nhân viên bán hàng của mình hỏi những câu hỏi với mục đích biết được toàn bộ tiêu chuẩn đưa ra quyết định của khách hàng và những thông tin về mang tính chất riêng tư và liên quan đến nghề nghiệp của khách hàng. Và như vậy, đội ngũ nhân viên của chúng tôi đã có rất nhiều thông tin về khách hàng.

10 BƯỚC ĐỂ TẠO RA SỰ THEO SAU TUYỆT VỜI

Bước 1: *Gửi đi một bức thư theo sau đầu tiên*

Nếu bán hàng giữa các hãng với nhau, hãy gửi thư cho khách hàng sau khi kết thúc cuộc họp một hoặc hai giờ. Nếu gọi điện thoại thì tôi có thể gọi ngay trên xe ô-tô hoặc đưa thư cho trợ lý và gửi fax bức

thư đó. Khách hàng sẽ rất ấn tượng khi nhận được thư chỉ một giờ sau cuộc họp và thậm chí tôi vẫn chưa quay lại văn phòng. Dưới đây là cấu trúc của một bức thư khá tốt:

1. Bắt đầu với một vài thông tin cá nhân mà bạn thu được từ cuộc họp.

Ví dụ: “Câu chuyện bà kể về cô con gái của bà thật hay. Trong cuộc gặp tới, tôi cũng có một câu chuyện tương tự muốn kể cho bà.”

2. Đưa ra lời khen ngợi.

Ví dụ: “Có vẻ như bạn có những chiến lược rất hữu ích giúp cho sự thành công của công ty. Họ thật may mắn khi có được bạn.”

3. Nhấn vào điểm mấu chốt và tập trung vào lợi ích mà sản phẩm hay dịch vụ của bạn mang lại cho họ.

Ví dụ: “Với những thử thách bạn đang phải đối mặt, rõ ràng là sáu trong số những chiếc máy của chúng tôi chính xác là những thứ bạn cần. Bạn sẽ giảm bớt được chi phí, nâng cao năng suất và quan trọng nhất giảm bớt được áp lực cho nhiều người. Tôi đang xem xét xem chúng ta có thể tiến hành vấn đề này nhanh chóng như thế nào.”

4. Sử dụng lời kết thúc có tính riêng tư.

Ví dụ: “Một lần nữa thật sự hân hạnh khi được gặp bạn. Tôi cũng có một vài ý tưởng có thể giúp tăng năng suất cho công ty của bạn mà tôi biết bạn sẽ rất quan tâm.”

Đây là một bức thư không được hiệu quả:

Thưa ngài Joe!

Cảm ơn vì ngài đã dành thời gian cho tôi. Tôi biết ngài bận như thế nào. Máy móc của công ty chúng tôi rất tốt và chúng tôi đang ngày càng trở nên vững mạnh. Chúng tôi là một công ty lớn. Tôi rất quan tâm đến công việc kinh doanh của ngài và tôi rất mong được hợp tác làm ăn với ngài.

Ngài sẽ không phải hối tiếc khi mua sản phẩm của chúng tôi. Tôi mong là sẽ có thể tiếp tục làm ăn với ngài trong thời gian tới.

Thân ái,

Bernie

Tất nhiên bức thư này hơi bị phóng đại một chút, nhưng thực tế, có rất nhiều bức thư bán hàng có nội dung tương tự như thế này. Họ bắt đầu bức thư với những lời lẽ không có một chút tính cá nhân nào. Như đã nhắc ở trên, đừng bao giờ xin lỗi vì đã làm mất thời gian của họ. Bạn phải cảm thấy rằng thời gian của bạn cũng đáng giá và họ thật may mắn khi gặp bạn vì bạn đang mang đến cho họ sự hiểu biết và giải pháp quan trọng. Tuy nhiên, cũng đừng đặt mọi sự tập trung vào bạn và sản phẩm hay dịch vụ của bạn như bức thư trên đã viết.

Thứ hai, bức thư này tập trung vào việc bán hàng, chứ không phải khách hàng. Bạn có thể nói với khách hàng của mình cả ngày về việc bạn vĩ đại như thế nào, nhưng nếu bạn không biết lý do vì sao họ mua sản phẩm, bạn sẽ không thể tiếp tục bán hàng được. Hãy tập trung vào họ và lợi nhuận mà sản phẩm hay dịch vụ của bạn có thể mang đến cho họ.

Thứ ba, không có điểm gì trong bức thư làm khách hàng có cảm tình với bạn. Hãy trở nên gần gũi với khách hàng. Những bức thư theo sau hiệu quả luôn chứa đựng nhiều hơn sự giao tiếp cá nhân. Hãy gợi cho khách hàng nhớ đến những giây phút vui vẻ trong buổi gặp mặt.

Một lần, tôi đã làm được một điều kỳ diệu khi giữ được phó Giám đốc điều hành của tập đoàn Xerox nói chuyện điện thoại trong suốt một tiếng đồng hồ nghỉ ăn trưa. Chúng tôi đã nói chuyện trong một giờ và ông chủ của tôi lúc đó đã nghĩ rằng tôi đang có một cuộc gọi cá nhân. Đặc biệt khi tôi vẫy tay ra hiệu "Đừng làm phiền tôi" thì ông ta càng trở nên bực tức hơn. Sau khi tôi cúp máy, ông ta liền gọi tôi đến phòng và hỏi xem tôi đã nói chuyện với ai trong một tiếng đồng hồ. Tôi tự hào trả lời: "Đó là phó Giám đốc điều hành tập đoàn Xerox." Ông ta băn khoăn: "Anh nói những chuyện gì hàng tiếng đồng hồ như vậy?" Và chính tôi cũng ngạc nhiên vì mình đã tạo được mối quan hệ gần gũi với ngài phó Giám đốc điều hành đến mức ông ta muốn nói chuyện với tôi hàng tiếng đồng hồ.

Sau đó, tôi viết một bức thư mang tính cá nhân về cuộc nói chuyện để gửi cho phó Giám đốc điều hành tập đoàn Xerox. Ông chủ của tôi cho rằng bức thư đó không chuyên nghiệp chút nào khi đi sâu vào những thông tin cá nhân. Ông ta viết lại bức thư, nói về những việc mang tính chất thẩm quyền cá nhân, làm cho nó giống với bức thư ở ví dụ trước. Nhưng tôi vẫn sử dụng bức thư của mình và lén gửi fax cho khách hàng.

Và còn rất nhiều điểm khác nhau giữa cách thức làm việc của tôi và ông chủ của tôi. Điều đó tiếp tục cho đến khi tập đoàn Xerox trở thành khách hàng lớn nhất của công ty chúng tôi. Sau khi tôi mang

lại được nhiều khách hàng lớn như vậy, ông chủ của tôi cuối cùng cũng để tôi làm việc theo cách của tôi. Nhưng trong suốt thời gian làm việc ở công ty đó, lại không có ai hỏi tại sao tôi lại có thể mang về nhiều nhà quảng cáo lớn như vậy. Nếu công ty này tổ chức những buổi thực tập như đã giới thiệu trong Chương 3, hẳn mọi người đều đã có thể hiểu được những suy nghĩ của tôi. Những nhà sản xuất hàng đầu đều sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm và chắc chắn tôi cũng vậy.

Nếu bán hàng từ doanh nghiệp đến khách hàng, bạn có thể không có được sự giao tiếp mang tính cá nhân như khi bán hàng từ doanh nghiệp đến doanh nghiệp. Nhưng bạn vẫn cần một bức thư theo sau mang tính cá nhân. E-mail có thể làm việc này khá dễ dàng. Tôi mua hai bộ vét một vài ngày trước đây. Người bán hàng không hỏi tôi nhiều câu hỏi, nhưng khi tôi đề cập rằng tôi là một người phát ngôn trước công chúng, ngay lập tức, anh ta hỏi xin danh thiếp của tôi. Buổi tối khi về nhà, tôi rất ngạc nhiên khi nhận được e-mail của người bán hàng đó. Tuy nhiên, thật không may, đó là một bức thư không được hiệu quả như bức thư ví dụ tôi đã nêu ở trên. Nhưng dù sao nó cũng đã để lại ấn tượng cho tôi.

Đó là một ví dụ về việc bán lẻ mà quá trình theo sau có thể được tạo ra. Tôi không chắc rằng đây có phải là chính sách của cửa hàng không, nhưng nó đã để lại ấn tượng cho tôi. Nếu muốn gia tăng những ấn tượng tốt đẹp hơn, hãy sử dụng cấu trúc mà tôi đã cung cấp. Người nhân viên bán hàng nên hỏi tôi nhiều câu hỏi hơn. Sau đó, bức thư theo sau của anh ta có thể viết hoa những câu hỏi của tôi, bắt đầu với một số chú ý mang tính cá nhân. Hãy làm cho khách hàng cảm thấy được coi trọng. Hãy khẳng định lại rằng anh ấy đã hỏi tôi những gì tôi muốn nói ra. Anh ta có thể nói thêm: “Tôi thích

nghe về những chủ đề bạn đã đưa ra trong bài thuyết trình của bạn. Sẽ thật thú vị khi có thể chia sẻ những thông tin giá trị đó với những doanh nhân." Sau đó, anh ấy có thể làm cho sản phẩm của mình trở nên giá trị hơn bằng cách nói: "Tôi chắc chắn những bộ vét đó sẽ làm cho ngài trông thật tuyệt khi đứng trên sân khấu."

Bây giờ, hãy tưởng tượng nếu cửa hàng này có những câu lạc bộ thành viên hay một chương trình có tên như "sự phân tích về những chiếc tủ quần áo" hay "trang phục để thành công". Sau đó, mỗi e-mail theo sau đều cung cấp những thông tin giá trị cho tôi, giúp tôi luôn cập nhật được những thông tin mới nhất về thời trang. Điều này có thể ứng dụng cho bất kỳ loại hình bán hàng lẻ nào, bên cạnh việc tiếp thị hàng loạt. Nếu bán ô-tô, bạn có thể gửi cho khách hàng những mẹo nhỏ về việc lái xe, cách lái xe an toàn hoặc cách bảo dưỡng máy móc trong xe của bạn. Hãy tạo dựng mối quan hệ với người mua. Nếu bán đồ trang sức, bạn có thể gửi cho họ những thông tin về cách bảo quản giúp các đồ trang sức luôn sáng, loại trang sức nào mà giá trị của nó tăng theo thời gian, thời trang mới nhất và những hiểu biết về những đồ đeo kèm với các đồ đó. Hãy là một chuyên gia trong lĩnh vực của bạn và hãy cung cấp cho khách hàng những hiểu biết sâu sắc. Điều đó sẽ khiến khách hàng trung thành với sản phẩm hay dịch vụ của bạn.

Nếu bạn bán thuyền thì những gợi ý về cách chèo thuyền, những mẹo an toàn và những gợi ý về địa điểm bơi thuyền đều rất có giá trị. Không một lĩnh vực kinh doanh nào mà bạn không thể xây dựng được mối quan hệ chặt chẽ và lâu dài với khách hàng với lá thư theo sau đáng chú ý.

Thậm chí, những công ty sản xuất hàng loạt như Wal-Mart cũng có thể đi xa hơn, mang đến những tin tức và sự hiểu biết thấu đáo về sản phẩm, những điều cảnh giác cho khách hàng và những thứ có giá trị khác – không chỉ là bán hàng, mà còn đưa ra những điều mà khách hàng sẽ đánh giá cao. Chẳng hạn: Wal-Mart đang bắt đầu bán thực phẩm sạch, không có hóa chất. Vậy thì tại sao lại không gửi những e-mail bày tỏ sự hiểu biết của bạn về thực phẩm sạch? Có lẽ có rất nhiều nghiên cứu về lĩnh vực này có thể mang đến những thông tin hấp dẫn và có giá trị đối với khách hàng. Ngoài ra, họ cũng có thể dùng hình thức quà tặng để lấy được e-mail của khách hàng: "Nếu cho chúng tôi địa chỉ e-mail của bạn, chúng tôi sẽ gửi cho bạn một phiếu mua hàng (qua e-mail) trị giá 5 đô-la để bạn có thể mua bất kỳ sản phẩm nào tại hãng Wal-Mart." Chắc chắn, Wal-Mart sẽ phải tốn 5 đô-la để tiếp cận được với mỗi khách hàng qua e-mail. Nhưng sẽ có nhiều khách hàng đến mua hàng sử dụng phiếu mua hàng trước khi nó hết hạn và họ sẽ dành nhiều tiền hơn để mua những đồ khác ở đây, chứ không phải nơi nào khác.

Hãy nghĩ về khoản chi tiêu cho việc tiếp cận được với khách hàng qua Internet thay vì qua máy bay, bưu điện, truyền hình hay đài phát thanh. Hãy tưởng tượng việc có được hàng trăm triệu địa chỉ e-mail. Nhưng thay vì sử dụng chúng để gửi những chú ý, hãy gửi những thông điệp tạo ra sự mở đầu tốt đẹp – những thứ sẽ mang lại giá trị lớn. Và sau đó, bạn có thể đề cập đến những mặt hàng có giá trị cao hơn. Wal-Mart luôn nỗ lực để đưa ra mức giá sản phẩm thấp hơn so với các hãng khác. Hãy tưởng tượng bạn nhận được một e-mail với tiêu đề: "Làm sao chúng ta có thể thương lượng với hãng Sony để mang đến cho bạn đề nghị đáng ngạc nhiên này." Sau đó, e mail đó lại giống như một bài báo chỉ ra cách Wal-Mart có thể thương lượng

trên danh nghĩa người tiêu thụ để giữ giá thấp. Những e-mail như vậy có thể kết hợp khoản lãi suất với thông tin bán hàng.

Dù bán gì và cho ai thì quá trình tiếp theo hiệu quả cũng là điều mà mọi công ty đều mong muốn có được. Tuy nhiên, rất nhiều công ty đang bỏ lỡ những cơ hội này.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Hãy viết một lá thư theo sau quảng cáo cho sản phẩm hay dịch vụ của bạn. Nếu là một công ty sản suất hàng loạt, hãy đưa ra những thông tin mang tính giáo dục, hướng dẫn trong thư của bạn. Nếu là một công ty bán buôn, hãy sử dụng mẫu thư chúng tôi đã cung cấp bên trên để soạn những e mail theo sau đầu tiên của bạn. Nếu bán hàng từ các hãng kinh doanh đến khách hàng (giống như ví dụ về việc bán bộ vét hay đồ trang sức bên trên), hãy tạo ra mẫu để hướng dẫn những đại diện bán hàng của bạn trong việc thực hiện quá trình tiếp theo của họ.

Những bước theo sau dưới đây là những nỗ lực nhằm bán hàng trực tiếp cho khách hàng và xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

Bước 2: *Gọi một cuộc điện thoại đầu tiên*

Cuộc gọi theo sau đầu tiên nên được thực hiện ngay sau lá thư đầu tiên. Nó nên đưa ra một thứ gì đó có giá trị mà không cần thiết phải tạo ra lợi nhuận ngay lập tức. Bạn đang cố gắng tạo ra mối quan hệ với khách hàng, vì vậy cuộc gọi này không cần thiết phải bán cho họ sản phẩm gì. Điều này là vô cùng cần thiết nếu bạn bán hàng từ các hãng kinh doanh đến các hãng kinh doanh. Bạn có thể gọi cho họ và

nói: “Này, Jim. Tôi nghĩ khá nhiều về những thách thức của bạn và tôi nghĩ mình có một ý tưởng tuyệt vời dành cho bạn.” Đối với các hãng bán hàng trực tiếp đến khách hàng, đó có thể là một cuộc gọi nhắc nhở hoặc đề nghị việc dạy nghề hoặc cơ hội để mang một người bạn đến dự một sự kiện đặc biệt.

Nếu bạn bán hàng đến các hãng khác và bạn đã có một cuộc gặp gỡ khá suôn sẻ thì bây giờ bạn hãy hiểu thông tin về họ. Điều này giải thích vì sao tôi luôn nằm trong tốp những nhân viên bán hàng giỏi nhất ở mọi công ty. Tôi giúp họ tìm ra ý tưởng, thiết kế những quảng cáo hiệu quả hơn, làm tốt hơn ở những buổi diễn thương mại, liên kết với các công ty khác có thể giúp họ, v.v... Vì vậy, khi gặp vấn đề gì, họ sẽ nói: “Hãy gọi ngài Chet và kêu gọi sự đầu tư của ông vào lĩnh vực này.” Tôi có được sự kiểm soát hoàn toàn với các hợp đồng làm ăn và không bao giờ để mất nó cho một đối thủ cạnh tranh nào. Mặt khác, nếu bạn có một cuộc gặp mặt tồi tệ thì quá trình theo sau là hy vọng duy nhất của bạn.

Đối với các hãng bán hàng trực tiếp cho khách hàng, việc thực hiện một cuộc gọi theo sau tốt nhất có thể là một việc mang tính chất hướng dẫn. Nếu bạn bán giường thì năm cách để có được giấc ngủ tốt hơn là gì? Nếu bạn bán các trang thiết bị, bạn có thể đưa ra cách trang trí nội thất cho khách hàng không? Việc bán hàng từ các hãng đến khách hàng có thể không cần một cuộc điện thoại, nhưng bằng cách trở thành một chuyên gia, bạn cũng sẽ trở thành một phần của quá trình đưa ra quyết định của khách hàng trong lĩnh vực kinh doanh của bạn. Khách hàng có thể gọi cho bạn để lấy lời khuyên về việc họ có nên mua thêm bộ đồ mới từ cửa hàng bán đồ của bạn không, hoặc họ nên đề nghị hãng kinh doanh phục vụ của bạn phục vụ gì cho họ ở bữa tiệc ăn tối tới. Đồng thời, hãy gửi đi những bức

thư có nội dung là những lời khuyên cho khách hàng. Nếu xây dựng được mối quan hệ với khách hàng, bạn sẽ được họ giới thiệu cho những khách hàng khác. Những chuyên gia bán hàng thường có số lượng bức thư theo sau nhiều hơn gấp ba lần so với những nhân viên bán hàng thông thường.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Bước theo sau thứ hai sau khi khách hàng mua hàng của bạn là gì? Bạn sẽ sử dụng kịch bản nào cho cuộc gọi điện thoại? Hãy viết ra một vài ý tưởng. Bạn có thể mang đến cho khách hàng những điều giá trị như thế nào?

Bước 3: *Hãy chia sẻ những điều có tính chất giải trí hoặc về sở thích cá nhân*

Như đã biết trong Chương 10, bạn đang thiết lập mối quan hệ thông qua quá trình bán hàng, vì vậy bạn cũng có thể sử dụng những cách tiếp cận tương tự. Như đã đề cập ở phần đó, hãy gửi đi một bức tranh hay một bài báo thú vị mà bạn biết sẽ hấp dẫn đối với họ. Thậm chí, bạn không cần làm việc gì khác ngoài việc cười và cười, nó giúp bạn xây dựng mối quan hệ và giữ cho bạn luôn đứng đầu trong suy nghĩ của khách hàng. Vì vậy, hãy gửi đi thứ gì đó thuộc sở thích của họ hàng tháng. Không chỉ bán hàng mà hãy làm bạn với khách hàng

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Bước theo sau thứ ba sau khi khách hàng mua hàng hoặc sau cuộc gặp đầu tiên là gì? Hãy nghĩ về những khách hàng hàng đầu của bạn. Bạn có thể gửi gì để làm cho họ thích thú hoặc hấp dẫn họ?

Hãy viết một chú ý nhỏ kèm theo trong bức thư khiến bạn luôn là người đứng đầu trong suy nghĩ của khách hàng.

Bước 4: *Tổ chức một bữa tiệc nhằm thắt chặt mối quan hệ với họ*

Dù bạn bán hàng từ các hãng kinh doanh đến các hãng kinh doanh hay bán hàng từ các hãng đến khách hàng, thì tổ chức các bữa tiệc là cách tốt nhất để tạo ra mối quan hệ với khách hàng. Hãy quay trở lại Chương 7 để xem chính xác cách tổ chức hoạt động này.

Cùng ăn một bữa với khách hàng của bạn cũng là một cách tuyệt vời để ràng buộc khách hàng. Đây là tỷ lệ hiệu quả của chiến thuật giữ chân khách hàng theo cách này:

Bữa sáng: *Mối quan hệ tốt*

Bữa trưa: *Mối quan hệ tốt*

Bữa tối: *Mối quan hệ tuyệt vời*

Hãy tỏ ra cởi mở. Đừng quá đề cao bản thân. Bạn phải lựa chọn xem đâu là lời khuyên phù hợp cho tình huống của mình. Để thực hiện việc này hiệu quả, hãy đưa ra cho họ một phần thưởng, ví dụ như: “Tôi đã tiến hành một vài nghiên cứu về lĩnh vực của bạn và tìm ra một vài thứ hết sức thú vị. Nếu chúng ta có thể ngồi cùng nhau ăn sáng, hay ăn trưa, thì tôi sẽ cung cấp cho bạn những thông tin này.”

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Bước theo sau thứ tư sau khi khách hàng mua sản phẩm của bạn là gì? Bạn sẽ mời khách hàng đi ăn như thế nào? Hãy viết kịch bản

cho cuộc điện thoại. Nếu bán hàng từ các hãng kinh doanh đến khách hàng, bạn có thể đề nghị gì khác cho khách hàng của bạn? Bạn có thể đưa ra cho khách hàng những thông tin giá trị gì?

Bước 5: *Gửi Fax/E-mail/Thiệp chúc mừng*

Nếu được đứng đầu trong tâm trí khách hàng thì đừng bao giờ để mất nó. Với một quá trình theo sau không ngừng, bạn sẽ không bao giờ để tuột mất điều đó vào tay những đối thủ cạnh tranh. Sau khi khách hàng tham dự bữa ăn hoặc một bữa tiệc hay sự kiện do bạn tổ chức, hãy gửi ngay cho họ một bức thư theo sau. Đây là một ví dụ:

Thưa cô Gail!

Cô là một người khách thật tuyệt vời. Tôi ước tất cả khách hàng của tôi đều có sự hài hước như cô.

Tôi bị hấp dẫn bởi những thông tin mà cô gửi cho tôi trong e-mail, vì vậy tôi sẽ tìm hiểu thêm về vấn đề này. Tôi sẽ cho cô biết thêm những thông tin khác vào thời điểm thích hợp.

Thân mến!

Kevin

Những bức thư này đều ngắn và hấp dẫn. Hãy viết mang tính chất riêng tư một chút, ca ngợi khách hàng và nói với họ rằng bước tiếp theo trong mối quan hệ của bạn là gì. Bức thư của Kevin gửi cho Gail nói với cô ấy rằng anh ấy sẽ tạo ra bước tiếp theo trong mối quan hệ của họ bằng cách nghiên cứu thêm về vấn đề của cô ấy và sẽ cho cô ấy biết khi anh ta tìm được thông tin mới.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Bước theo sau thứ năm sau khi khách hàng mua hàng của bạn là gì? Hãy viết một bức thư để có được một bữa ăn, bữa tiệc hay cuộc gặp với khách hàng.

Bước 6: *Hãy lên kế hoạch vui chơi, có thể bao gồm cả gia đình*

Nếu bán hàng từ các hãng kinh doanh đến các hãng và khách hàng của bạn khá nhiều, bạn có thể mời họ tham gia vào các hoạt động giải trí như bơi thuyền, tennis, bay bằng kinh khí cầu hay lặn. Tôi đã thử làm tất cả những hoạt động này. Trải nghiệm nào càng đáng nhớ thì càng có hiệu quả cao và như vậy, khách hàng không chỉ đến mua hàng nhiều hơn mà họ còn giới thiệu cả cho những người khác. Bạn đang trở thành một phần trong đời sống của khách hàng. Tại một hội nghị ở Hawaii, chúng tôi đã thuê một chiếc bè gỗ và chở 30 khách hàng trên một chuyến du ngoạn với đồ uống và đồ ăn sẵn. Đó là một trải nghiệm vô cùng tuyệt vời trong chiến lược giữ khách hàng. Chúng tôi đã chụp rất nhiều ảnh và có một khoảng thời gian thật thú vị.

Bạn cũng có thể đưa khách hàng đi xem kịch hoặc đi cắm trại. Nếu là hãng kinh doanh bán hàng trực tiếp đến khách hàng, bạn có thể tổ chức các bữa tiệc hoặc mua vé cho khách hàng đến một câu lạc bộ hài kịch, một sự kiện thể thao hay âm nhạc. Mục đích của những việc này là để giúp bạn trở thành một phần trong đời sống của khách hàng. Hãy tìm kiếm những điều thú vị mà bạn có thể làm cùng họ. Nó có thể là tính cách sẵn có của bạn khi làm những việc này, nhưng nếu không phải vậy, bạn cần phải xây dựng chúng theo một quá trình.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Bước theo sau thứ sáu là gì? Hãy liệt kê 10 sự kiện thú vị bạn có thể làm với khách hàng của bạn và gia đình họ. Hãy viết một bức thư hoặc kịch bản cho một cuộc điện thoại mà bạn có thể sử dụng để mời khách hàng của bạn đến tham dự những sự kiện này.

Bước 7: *Đề nghị giúp đỡ công việc kinh doanh của khách hàng*

Bạn có thể là vua hoặc hoàng hậu của một hệ thống không? Những công ty lớn luôn tìm cách giúp đỡ khách hàng của họ thành công. Bạn có thể liên kết hai khách hàng để tạo thành một hệ thống chỉ dẫn chung được không? Khi bán quảng cáo, chúng tôi kêu gọi các công ty có triển vọng và liên kết họ với các công ty lớn hơn. Điều này thường tạo nên những mối quan hệ mang lại giá trị cho tất cả các đối tác. Vì lý do đó, khách hàng của tôi luôn nhận cuộc điện thoại của tôi. Họ luôn chào đón và thậm chí trông đợi những cuộc điện thoại của tôi. Hãy là một nguồn thông tin dành cho khách hàng.

Bạn có thể cung cấp ý tưởng để giúp khách hàng của mình thành công không? Hãy đặt việc giúp đỡ khách hàng lên trên tất cả. Có lẽ bạn sẽ bán được nhiều sản phẩm và dịch vụ hơn trong quá trình bán hàng.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Bước theo sau thứ bảy là gì? Hãy nghĩ về những khách hàng lớn. Bạn có thể làm gì để giúp họ phát triển công việc kinh doanh? Có phương án nào để kết hợp hai hoặc nhiều hơn hai khách hàng với nhau để mang lại lợi nhuận cho tất cả mọi người?

Bước 8: *Tiếp tục gửi Fax/E-mail/Thư/Danh Thiếp*

Khách hàng cần thường xuyên nghe được thông tin từ bạn để bạn có thể trở thành đối tác lâu dài của họ. Hãy tiếp tục gửi đi những chú ý và những trò đùa thú vị. Nếu bạn trở thành người bạn tốt nhất của khách hàng thì việc tiếp tục làm những việc này cũng hoàn toàn tự nhiên.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Bước theo sau thứ tám là gì? Hãy viết một bức thư khác để gửi cho khách hàng sau khi bạn giúp họ phát triển công việc kinh doanh.

Bước 9: *Giúp đỡ để khách hàng thành công hơn*

Chúng ta có thể làm gì nữa để giúp khách hàng của bạn thành công? Bạn có thể đưa họ đến một cuộc hội thảo hoặc tổ chức một cuộc hội thảo ngay ở nơi họ sinh sống. Bạn có thể tổ chức các khóa đào tạo về các chủ đề mà họ đang gặp rắc rối hoặc những giải pháp có ích cho công việc kinh doanh của họ. Bạn có thể giúp họ tìm nhân viên mới hoặc thông báo cho họ về các xu hướng quan trọng trên thị trường. Một số cửa hàng mời các ông chủ doanh nghiệp trong vùng đến ăn trưa và đó cũng là cách để các doanh nhân có có hội giao lưu và tạo dựng mối quan hệ với nhau. Điều này tạo cơ hội cho họ liên lạc với những ông chủ của các doanh nghiệp và mời họ hợp tác làm ăn một cách nghiêm túc. Nếu bạn cảm thấy việc đào tạo bán hàng, marketing hoặc đào tạo quản lý có tác dụng với khách hàng của mình và bạn có thể tập hợp các nhóm với nhau hoặc đưa ra lời đề nghị trên trang web, bạn sẽ thấy rất nhiều các công ty đào tạo sẵn sàng giúp bạn quảng cáo những cách thức đó.

Trong bước theo sau thứ chín này, bạn đang trở thành một người định giá có ý nghĩa lớn và một người bạn đáng tin cậy với khách hàng của mình. Điều này giúp tạo sự trung thành từ phía khách hàng để khách hàng cảm thấy như họ đang làm một hành động phản bội cá nhân nếu mua sản phẩm từ đối thủ cạnh tranh của bạn. Sự trung thành của khách hàng mang đến cho bạn sự kiểm soát về thị vốn không cân bằng trên thị trường và là dấu hiệu cơ bản để nhận biết mọi suy nghĩ của khách hàng. Bạn đã phải tốn kém rất nhiều để có được rất nhiều khách hàng, nên bạn có thể làm gì để tạo được các mối quan hệ không thể phá vỡ được?

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Bước theo sau thứ chín là gì? Hãy liệt kê các hội thảo hoặc các khóa đào tạo bạn có thể mang đến cho khách hàng. Bạn có thể làm gì để chứng tỏ mình là một người bạn đáng tin cậy có những nhận xét giá trị.

Bước 10: *Bước hoàn tất; mời họ đến nhà riêng của bạn hoặc được họ mời đến nhà*

Khi bạn mời họ đến nhà hoặc khi bạn được mời đến nhà họ, tức là bạn đang có một bước đi tiếp theo thật lớn. Sau đây là những lời nhận xét của những nhà sản xuất hàng đầu về tầm quan trọng của bước này:

“Mọi khách hàng quan trọng mà tôi có đều đã từng ăn tối ở nhà tôi.”

“Một nửa số người dự đám cưới tôi là những khách hàng của tôi.”

“Tôi biết được mọi thứ về những khách hàng hàng đầu của chúng tôi: từ giấc mơ đến sở thích của họ, cũng như của con cái họ.”

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Bước theo sau thứ 10 là gì? Bạn có thể mời khách hàng của mình đến nhà như thế nào? Bạn có thể làm gì để khách hàng không thể từ chối lời mời của bạn? Bạn có thể tổ chức các buổi biểu diễn nghệ thuật ở nhà bạn không? Bạn có thể đặt nhà hàng chuẩn bị những bữa tiệc thết đãi cho bữa tối riêng ở nhà bạn không? Hãy viết một bức thư hoặc kịch bản cho một cuộc điện thoại để mời những khách hàng hàng đầu của bạn.

KẾT LUẬN

Tạo ra được mối quan hệ là tất cả. Mục đích cuối cùng của bạn là làm sao để tất cả khách hàng lớn nhất của bạn đều trở thành những người bạn tốt nhất của bạn. Hãy trở thành một phần trong đời sống của khách hàng và góp phần tạo nên thành công trong công việc kinh doanh của họ. Hãy coi việc giúp họ thành công là nhiệm vụ của cá nhân bạn. Điểm cốt yếu là bạn cần tạo ra được bước tiếp theo nếu không bạn cũng chỉ bình thường như những người khác. Với một bước theo sau quy mô, hiệu quả, bạn có thể vượt xa hơn đối thủ của mình rất nhiều đến nỗi họ không thể đụng đến khách hàng của bạn.

12. VẬN HÀNH HỆ THỐNG

Đặt ra mục tiêu, đo lường hiệu quả, và thúc đẩy kế hoạch chiếm lĩnh của bạn

Đặt ra mục tiêu và đo lường hiệu quả là kỹ năng quan trọng thứ 12 của Cỗ máy bán hàng tối ưu và nó được thiết kế để làm tăng hiệu suất của 11 kỹ năng trước đó. Theo cách thức hoạt động của chương trình Cỗ máy bán hàng tối ưu, việc đặt ra mục tiêu không đơn giản chỉ là viết chúng ra theo từng giai đoạn, mặc dù đó cũng là một phần của quá trình này, mà nó còn phải tạo ra sự tập trung làm cho mục tiêu này xảy ra nhanh chóng và tự động. Chương này không chỉ giúp bạn phát triển công việc kinh doanh mà còn giúp bạn sống khỏe và vui hơn.

Như bạn đã biết trong suốt cuốn sách này, muốn chiếm lĩnh một cái gì đó không phải đơn giản là làm 4.000 việc mới, mà là 12 việc trong 4.000 lần. Để chiếm lĩnh lĩnh vực kinh doanh của mình, bạn cần phải liên tục thực hành những kỹ năng trong cuốn sách này và như vậy, sau mỗi lần, bạn sẽ lại thấy nhiều sự tiến bộ và phát triển hơn. Bạn không thể nắm được tất cả các kỹ năng ngay lập tức, nhưng việc đặt ra mục tiêu theo định kỳ sẽ làm tăng tốc độ của quá trình này. Phần sau của chương này sẽ cung cấp cho bạn những quá trình chi tiết để theo sau những bước khởi đầu ở phía trên, đặc biệt là chiến lược khách hàng mơ ước.

Ngoài những bước, những công cụ, những buổi thực tập và hiểu biết sâu sắc mà bạn có được sau khi đọc quyển sách này, bạn còn có thêm một lợi ích khác nữa, đó là một khóa lập trình máy tính để

bạn có thể hoàn toàn tập trung vào việc tìm kiếm cơ hội và tạo ra thành công cho mình thậm chí ngay cả khi bạn đang ngủ. Chiếc máy tính này không làm nhiệm vụ gì khác ngoài việc quan sát thế giới xung quanh bạn, tìm kiếm bất cứ thứ gì có thể tạo ra nhiều thành công hơn cho tất cả các lĩnh vực trong đời sống của bạn. Nghe thú vị đấy chứ?

Thực tế, bạn đã có dạng máy tính đó ngay trong bộ não của mình. Nó được gọi là mạng lưới hoạt hóa (RAS) và vấn đề ở đây đó là chúng ta sử dụng nó một cách vô thức để tìm kiếm những thứ mà chúng ta không muốn thay vì đạt được những thứ mà chúng ta mong muốn.

Trong chương này, bạn sẽ biết mạng lưới hoạt hóa là gì và làm sao để khai thác được sức mạnh của nó để tạo ra thành công trong lĩnh vực kinh doanh và cả cuộc sống của bạn. Bạn cũng có thể hiểu chính xác cách đặt ra mục tiêu và đo lường hiệu quả để đưa bạn đến con đường phát triển nhanh chóng. Cuối cùng, bạn sẽ được quan sát ví dụ cụ thể về một công ty sử dụng những nguyên tắc rất chặt chẽ và có quyết tâm rất cao để nắm được và thực hiện 12 chiến lược mà bạn đã được học trong cuốn sách này nhằm biến công ty đó trở thành một Cỗ máy bán hàng tối ưu.

NHỮNG GÌ CHÚNG TA NGHĨ CHO BIẾT CHÚNG TA LÀ AI

Mạng lưới hoạt hóa là một chiếc máy vi tính khổng lồ trong não chúng ta mà hầu hết chúng ta chưa sử dụng nó một cách có mục đích. Mỗi ngày, có hàng nghìn ý nghĩ xuất hiện và biến mất trong đầu óc chúng ta. Sự thật là những ý nghĩ đó ảnh hưởng đến mọi tế bào trong cơ thể của chúng ta. Những tế bào trong cơ thể chúng ta hoàn toàn tác động trở lại môi trường nơi chúng trú ngụ và suy nghĩ

là một trong những công cụ hiệu quả nhất tạo ra môi trường đó. Nếu bạn tức giận, sợ hãi hay lo lắng khi đang ăn uống thì chính bạn đã làm ngộ độc thực phẩm mà bạn đưa vào cơ thể mình. Nhưng khi bạn giữ cho suy nghĩ của mình tập trung vào những mặt tích cực trong cuộc sống và bạn muốn những điều đó xảy ra trong cuộc sống của mình thì bạn đã tự thức tỉnh và tập trung vào tiềm thức của mình để tạo ra những tiến bộ vượt bậc phía trước.

Hãy dành ra một phút và nghĩ về những dạng ý nghĩ bạn có trong một ngày. Đặc điểm và tính chất nổi bật của những suy nghĩ đó là gì? Nếu bạn cũng giống như hầu hết mọi người, tức là suy nghĩ của bạn bị chế ngự bởi những vấn đề và sự tự phê bình cá nhân. Mọi người thường tập trung vào những cái không xảy ra trong cuộc sống của họ và như đã đề cập ở trước, mọi người sẵn sàng chia sẻ với nhau sự bất hạnh, nỗi buồn và những phiền muộn chung.

Hãy lắng nghe những người xung quanh bạn, bạn có thể dễ dàng nghe thấy những câu nói như: “Tôi ghét khi điều đó xảy ra” hoặc “Tôi béo quá rồi” hay “Tôi không thể làm được việc đó.” Mạng lưới hoạt hóa là bộ phận lập trình phản ứng trong não của chúng ta và sức mạnh của nó nằm ở sự thực rằng tiềm thức chấp nhận tất cả những thứ bạn cung cấp như một thực tế. Vì vậy, nếu bạn nói bạn không thể làm được việc gì đó, hãy thử đoán xem chuyện gì sẽ xảy ra? Bạn cũng sẽ không thể làm được điều đó trên thực tế. Tiềm thức không thể tự phê phán những suy nghĩ đó và nói: “Ồ, cô ấy không có ý như vậy. Lần này hãy làm việc đó tốt hơn.” Người ta không thể phân biệt giữa một ý niệm thật sự và những điều tưởng tượng. Vì vậy, nếu bạn nghĩ rằng mình không thể làm được việc gì, thì có thể bạn sẽ thất bại. Lo lắng cũng có ảnh hưởng tương tự. Nếu bạn lo lắng về một vấn đề nào đó, tiềm thức của bạn cũng sẽ nghĩ rằng vấn

đề đó là quan trọng với bạn và điều đó không giúp bạn tìm ra giải pháp. Để tìm ra giải pháp, bạn phải thay đổi suy nghĩ từ việc lo lắng về vấn đề đó đến việc yêu cầu giải pháp. Tôi đã làm như vậy hàng trăm lần trong những tình huống dường như không thể.

Thậm chí, tôi còn áp dụng cách này vào việc nuôi dạy con cái của mình. Khi con tôi nói một câu gì đó như: "Con không thể" hoặc "Con không giỏi cái đó", tôi sẽ nói: "Cái đó được gọi là gì?" Chúng liền than vãn: "Thất bại lại hoàn thất bại." Một ngày, khi con trai tôi đang học chơi tennis, nó nói: "Con không thực hiện được cú giao bóng đó." Sau đó, nó quay sang nhìn tôi và tự nhủ: "Nhưng con cũng đang ngày càng tiến bộ." Người ta có thể than vãn hay rên rỉ, nhưng đến một lúc nào đó, họ sẽ thấy được kết quả bất ngờ đến với mình nếu họ tập trung mạng lưới hoạt hóa của họ vào những thứ họ muốn thay vì những cái họ không muốn.

Chắc hẳn bạn đã từng nghe câu thành ngữ: "Có công mài sắt, có ngày nên kim." Nguyên nhân của việc này là bằng việc điều hòa thái độ của bạn (hay giả sử) như thể là bạn đã đạt được mục tiêu mà bạn đang cố gắng đạt được, tức là bạn đang đánh lừa tiềm thức của mình để tạo ra thành công hoặc trình độ kỹ năng như vậy trên thực tế. Bất cứ cái gì được nhắc đi nhắc lại nhiều lần sẽ khiến bạn tin tưởng và mang đến cho bạn ngày càng nhiều thành công trong cuộc sống. Hãy coi như bạn đã đạt được thành công mà mình muốn, như vậy tiềm thức của bạn sẽ hoạt động để mang đến nhiều thành công hơn trong cuộc sống của bạn.

Thái độ là thứ duy nhất chúng ta có thể kiểm soát được nhưng nó cũng là công cụ hữu hiệu nhất. Bạn không thể hoàn toàn kiểm soát được vợ chồng, con cái, thời tiết, nhân viên của bạn hay vấn đề kinh

tế. Bạn có thể cố gắng để hiểu hơn về những vấn đề cũng như con người đó nhưng bạn không thể hoàn toàn kiểm soát được chúng. Tất cả những gì bạn có thể kiểm soát được là quan điểm và thái độ của bạn. Đồng thời, quan điểm và thái độ cũng là những thứ cần kiểm soát để đạt được mục tiêu và ước mơ trong cuộc sống cũng như công việc của bạn.

NÓ HOẠT ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO

Ví dụ: khi bạn đang đi qua trạm cuối của sân bay để tìm kiếm một cái cổng. Còn hai giờ nữa mới đến chuyến bay của bạn, vì vậy bạn không vội. Bạn không chờ đợi một cuộc gọi hay bất cứ thứ gì bạn chỉ đi lang thang và tìm kiếm cái cổng. Có hàng nghìn thứ đang xảy ra xung quanh bạn – những cuộc nói chuyện ồn ào, những thông báo trên loa phát thanh, những đứa trẻ chạy lung tung và la hét gọi bố mẹ chúng. Bạn không để ý, vì vậy bạn không hề nghe thấy bất cứ âm thanh nào. Đột nhiên có tiếng gọi: “Joe Smith, nghe điện thoại đi!” Và bạn lập tức cầm điện thoại lên nói: “Vâng, tôi đây!”

Đó là mạng lưới hoạt hóa đã soi chiếu mọi thứ không hấp dẫn bạn và sau đó đưa bạn đến với những thứ bạn sẽ quan tâm. Trong một sân bay đông đúc, ồn ào với những thông báo cùng những thứ làm bạn mất tập trung khác, mạng lưới hoạt hóa trong não bạn sẽ bỏ ngoài tai mọi thứ. Hãy tưởng tượng bạn đang đi giữa đám đông hoặc vào trong nhà hàng nhưng lại không để tâm đến những gì diễn ra ở đó. Như vậy, bạn thậm chí không thể có một cuộc nói chuyện hay tập trung vào bất cứ thứ gì.

Một ví dụ khác là khi bạn mua một chiếc ô-tô mới. Trước đây, bạn chưa bao giờ để ý đến chiếc xe đó nhưng đột nhiên bạn nhìn thấy nó ở đâu đó. Và bây giờ chiếc xe này trở thành sự quan tâm đối với

bạn, mạng lưới hoạt hóa sẽ nhặt nó ra trong hàng nghìn cái xe khác mà bạn nhìn thấy mỗi ngày.

Đây là một ví dụ khác nữa: Các bạn đều đã biết, tôi đã viết một kịch bản phim và mời LeAnn Rimes tham gia đóng phim. Từ khi cô ấy bắt đầu đọc kịch bản của tôi thì đột nhiên, bất cứ khi nào đọc một trang báo hay bật vô tuyến, tôi đều nhìn thấy hình ảnh của cô ấy. Nếu cô ấy không phải là một lựa chọn đối với tôi thì có lẽ tôi chỉ thấy cô ấy có một hay hai bài hát thành công thôi. Nhưng khi cô ấy nằm trong tầm quan sát của tôi và mạng lưới hoạt hóa của tôi được thông báo rằng tôi cần quan tâm đến cô ấy và tôi sẽ chú ý đến cô ấy ở bất cứ nơi nào.

Mạng lưới hoạt hóa là một thiết bị hiệu quả, có khả năng xâm nhập vào tất cả những vấn đề bạn quan tâm. Đây là những thứ đang chiếm lấy suy nghĩ của bạn: ô-tô, sở thích, mục tiêu, thành công, hạn chế hay thất bại, v.v... Nếu bạn chỉ nghĩ về thất bại, những vấn đề hay quan tâm thì hệ thống kích hoạt sẽ liên tục tập trung vào những điều đó và mang đến cho bạn nhiều hơn những gì bạn quan tâm nhất. Dù đó là thất bại hay thành công, hệ thống đó cũng sẽ hướng toàn bộ sức mạnh của bộ não để phân biệt những tiếng ồn ào và cẩn thận chọn lựa, sau đó hướng dẫn bạn đến với thực tế gắn liền với suy nghĩ của bạn. Bạn có thể đi bộ dọc theo một con phố, nghĩ rằng công việc làm ăn thật tồi tệ. Bạn nhìn quanh và thấy tấm biển “Cấm buôn bán ở đây” và bạn liền nghĩ: “Đó, kinh doanh thật sự không tốt.” Nhưng ngay bên cạnh đó lại là một biển báo quy hoạch mở rộng quy mô lớn với rất nhiều ngành kinh doanh mới nhưng bạn lại không nhìn thấy nó bởi vì bạn không nghĩ về nó. Mạng lưới hoạt hóa là một công cụ hiệu quả mà hầu hết chúng ta không sử dụng một cách có ý thức.

TĂNG CƯỜNG SỨC MẠNH CỦA MẠNG LƯỚI HOẠT HÓA

Khi giúp đỡ bất kỳ công ty nào đang gặp khó khăn, việc tốt nhất mà tôi làm là yêu cầu họ tập trung vào giải pháp và đặt ra những mục tiêu để cải tiến tình hình. Sự thay đổi trong việc tập trung này sẽ thể hiện kết quả mà công ty mong đợi. Với mỗi người, cống hiến ít nhất một giờ trong một tuần để tập trung mạng lưới hoạt hóa vào việc tìm ra giải pháp và phát triển kinh doanh thì giải pháp sẽ bắt đầu xuất hiện và công việc bắt đầu tiến triển. Một cách khác để tăng thêm sức mạnh của mạng lưới này là tạo ra những khóa thực tập trước giúp mọi người tập trung vào việc tìm ra giải pháp cho vấn đề thay vì tập trung vào vấn đề.

BIẾN DÂY THÀNH CUỘN THÉP

Sự thật là mạng lưới hoạt hóa hoàn toàn thực hiện chức năng của nó trong cuộc sống của bạn, giúp bạn tạo ra thực tế trong dòng suy nghĩ của mình. Bất cứ câu nào bạn tự nói với bản thân trong tiềm thức cũng là một sợi dây suy nghĩ. Mỗi lần bạn nói ra câu đó, sợi dây đó lại dầy thêm. Hãy tự nhủ với bản thân thêm một vài lần nữa và sợi dây đó sẽ cứng hơn, sau đó là dây thừng rồi đến một cuộn thép mà tuyệt đối tuân thủ thực tế do bạn tạo ra.

Chúng ta đều tự lập trình niềm tin về những hạn chế của bản thân. Chúng ta nói với mọi người rằng: “Tôi không thể nhớ được tên của mọi người”, “Tôi là một người vụng về”, “Tôi không thể nấu ăn”, “Tôi không thể nhảy” hoặc “Tôi luôn lẫn lộn những thứ này với nhau.” Lần đầu, khi chúng ta nói những điều đó, nó chỉ là những sợi dây nhỏ nhưng khi lặp lại những điều đó hàng trăm, hàng nghìn lần, hãy tưởng tượng xem nó sẽ khắc sâu vào bạn như thế nào. Chúng ta tập trung tiềm thức của mình vào việc hoàn tất thực tế sẵn có như

việc quên tên, bị vấp hoặc dẫm vào chân bạn nhảy, làm cháy thức ăn và lẫn lộn mọi thứ. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu bạn tin rằng mình có thể nhớ tên rất tốt, rất dễ hòa hợp, đồng thời là một người nấu ăn và khiêu vũ rất giỏi? Thành công sẽ dễ dàng đến với bạn. Nếu đó là hệ thống những niềm tin của bạn thì tiềm thức của bạn cần phải tiến hành hoạt động nào ngay bây giờ? Hãy tạo ra thành công cho bạn!

HỆ THỐNG RÚT GỌN

Hãy luôn tập trung vào thành công mà có thể gặp khó khăn lúc đầu nhưng đây là một hệ thống rút gọn giúp tạo ra bước chuyển. Đầu óc của bạn sẽ dễ tiếp thu hơn khi nó không bị rối bời. Ngay trước lúc đi ngủ và khi tỉnh giấc là những lúc bạn có thể dễ dàng tiếp thu nhất. Đó là thời gian tốt nhất để tập trung mạng lưới hoạt hóa của bạn vào những điều tích cực bạn muốn trong cuộc sống. Nếu bạn tưởng tượng mình sẽ thành công hoặc vượt qua thử thách, não của bạn sẽ nắm giữ những cái đó dễ dàng hơn. Nếu bạn sắp có một cuộc họp lớn, hãy hình dung chính xác khung cảnh bạn muốn nó sẽ diễn ra. Sự hình dung này sẽ gắn liền với bạn khi bạn bước chân vào cuộc họp và góp phần tạo nên kết quả bạn muốn.

Giữ cho bộ não của bạn hoạt động theo chiều hướng tích cực là rất cần thiết. Hãy nói với bản thân: “Hôm nay là một ngày thật tuyệt vời” hơn là “Tôi sẽ có một ngày tuyệt vời hôm nay.” Hay “Thành công đến với tôi dễ dàng” chứ không phải “Thành công sẽ đến với tôi dễ dàng.” Cái này được gọi là tự ám thị. Hãy diễn đạt mục tiêu và khát khao của bạn như thể nó đã tồn tại bởi vì khi đó não của bạn sẽ tập trung để thực hiện những việc đó nhanh chóng hơn. Nếu bạn nói mình sẽ là một tỷ phú, não của bạn sẽ nói: “Ồ, được rồi. Tôi sẽ làm

được việc đó. Điều đó có nghĩa là tôi không phải làm việc đó ngay bây giờ.” Thay vì nói như vậy, hãy nói: “Tôi là một tỷ phú.” Bộ não của bạn sẽ nói: “Ồ, tôi phải làm cho điều này xảy ra ngay.”

Đã bao giờ bạn đi ngủ và nói với chính mình: “Tôi phải dậy đúng giờ vào ngày mai” và sáng hôm sau bạn dậy ngay trước lúc chuông báo thức đổ? Làm sao não của bạn biết được? Hãy nghĩ về điều đó. Cùng với hàng tỷ phép tính trên một giây mà não của chúng ta tính, nó cũng có một cái đồng hồ có thể nói chính xác khi nào phải tỉnh dậy. Hoặc đã bao giờ bạn nói với chính mình: “Tôi không được ngủ quên vào ngày mai” nhưng sau đó bạn có làm được không? Hãy chú ý sự khác biệt trong cách bạn nói. Với câu: “Tôi phải dậy đúng giờ vào ngày mai” thì tất cả những gì bộ não của bạn nghe thấy là “Dậy đúng giờ vào ngày mai.” Còn khi nói: “Tôi không nên ngủ quên vào ngày mai” thì tất cả những gì não bạn nghe thấy là “Ngủ quên vào ngày mai.” Vì vậy, cách diễn đạt là rất quan trọng đối với tiềm thức của bạn. Bạn phải nói ra những việc như thể nó đang tồn tại. Hãy nói với mạng lưới hoạt hóa của bạn chính xác những gì bạn muốn và tập trung vào mặt tích cực.

Thomas Edison, người phát minh ra bóng đèn, máy quay phim và những dụng cụ rất tài tình khác, cũng đã từng nói: “Đừng bao giờ đi ngủ mà không đặt ra yêu cầu gì đó cho tiềm thức của bạn.” Bạn có thể áp đặt những thứ đó vào tiềm thức của mình khi bạn đi ngủ và tỉnh dậy với giải pháp trong đầu. Tương tự, Napoleon Hill cũng cho rằng: bạn nên “đề nghị” tiềm thức của mình đưa ra giải pháp và câu trả lời bạn mong muốn.

Một cách để khiến tiềm thức của bạn làm việc cho bạn là tạo ra một bản ghi âm giọng nói của mình và nghe nó mỗi tối trước khi đi ngủ,

đưa những lời tiên đoán vào tiềm thức của mình. Trong suốt 12 năm, tôi đã nghe băng ghi âm giọng nói của tôi mỗi tối trước khi đi ngủ. Tôi trực tiếp nói với tiềm thức của mình và bật băng khi đầu óc của tôi ở tình trạng dễ tiếp thu nhất. Nhờ vậy, thu nhập của tôi tăng gấp đôi trong ba năm liên tục.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Hãy tạo ra một bản ghi âm mạng lưới hoạt hóa giọng nói của bạn, sử dụng bất cứ công nghệ nào bạn có đài, máy ghi âm kỹ thuật số, v.v... Trước tiên, sử dụng một bản nhạc nền giải trí mà bạn yêu thích và bật lên khi bạn ghi âm. Sau đó, hãy nói với chính bản thân mình qua một vài bài tập luyện có tính chất giải trí. Hãy nói chính mình, nhắm mắt lại và tưởng tượng rằng bạn đang ở một nơi thật yên bình, ví dụ như một cái hồ yên tĩnh hoặc đang đu đưa trên một chiếc võng vào một ngày nắng ấm – bất cứ hình ảnh yên bình nào đối với bạn. Hãy nói với chính mình là phải nghỉ ngơi trong khung cảnh đó và thở thật sâu. Hãy đếm từ 10 đến 1, cảm giác như mỗi con số đang làm cho bạn thấy thoải mái hơn. Việc này sẽ đặt bộ não của bạn vào một quỹ đạo ít hoạt động hơn. Việc này cũng giúp bạn ngủ và khép lại những suy nghĩ. Sau đó, nói ra một loạt những khẳng định về bản thân và cuộc sống của bạn. Hãy nói những suy nghĩ tích cực về chính bản thân bạn, bạn là ai và bạn muốn gì trong cuộc sống. Hãy chắc chắn rằng bạn nói ra những điều này như thể chúng đã tồn tại, vì vậy não của bạn sẽ bắt đầu tác động vào một cách vô thức. Đây là một vài khẳng định tốt cho mỗi người:

• Tôi muốn thành công.

• Thành công dễ dàng đến với tôi.

- Sự giàu có và của cải đến với tôi từ mọi hướng.
- Thật dễ để thành công.
- Tôi chỉ nghĩ về những điều tích cực.
- Tôi có một sức khỏe hoàn hảo.

SỰ KHẲNG ĐỊNH TRONG BÁN HÀNG

Trong mỗi cuộc họp bàn về công tác bán hàng hàng tuần, tôi thường yêu cầu những nhân viên bán hàng nhắc lại theo mình khi tôi đưa ra những lời khẳng định. Một trong những câu khẳng định mà tôi thích đưa ra cho những người bán hàng là: “Tôi muốn gọi điện cho khách hàng mới vào buổi sáng.” Khi còn là một nhân viên bán hàng, tôi viết những lời này lên một tờ giấy và dán nó lên tường ngay trước mặt. Sau đó, tôi đọc to chúng lên với niềm vui thích trong giọng điệu của mình. Nếu bạn là nhân viên bán hàng hoặc dẫn dắt một đội ngũ bán hàng, dường như không có lời khẳng định nào tốt hơn lời khẳng định này. Tập gọi điện thoại cho khách hàng lạ là một hoạt động khó nhất đối với mỗi nhân viên bán hàng. “Tôi thích gọi điện thoại cho khách hàng mới vào mỗi buổi sáng.” Tôi đòi hỏi nhân viên lặp lại lời khẳng định đó trong rất nhiều năm.

Ghi âm lại 10 lời khẳng định hoàn hảo đối với bạn. Những lời đó cần phải mang tính chất tích cực và ở ngay tại thời điểm hiện tại. Nhắc lại những câu đó thật nhiều lần cho đến khi đoạn băng kết thúc. Đây là một cách hữu hiệu nhất tôi từng làm để có thể phát triển sự nghiệp của mình từ một nhân viên bán hàng trở thành một chuyên gia bán hàng. Khi đã tạo ra được bản ghi âm này, hãy lắng nghe nó trước khi đi ngủ vào mỗi buổi tối.

SỬ DỤNG MẠNG LƯỚI HOẠT HÓA TRONG VIỆC ĐẶT RA MỤC TIÊU

Mục tiêu tập trung sự chú ý của bạn và làm cho bộ não của bạn phải tiếp thu những gì bạn muốn. Hầu hết mọi người đều dành thời gian để lập kế hoạch cho kỳ nghỉ chứ không phải kế hoạch cho cuộc sống của họ. Nhưng đặt ra mục tiêu trong mọi lĩnh vực của cuộc sống và công việc sẽ khiến mạng lưới hoạt hóa của bạn làm việc (có mục đích) trong việc tiếp thu những điều vĩ đại. Nguyên nhân của hiện tượng này là vì giây phút bạn đặt ra mục tiêu cũng là lúc bạn sẽ tập trung tiềm thức của mình vào sự thành công của bạn và nó ngay lập tức bắt đầu tạo ra hiện thực đó. Đó là lý do tại sao việc viết ra những mục tiêu của bạn có thể làm cho bạn cảm thấy như mình đã có phương hướng trong cuộc sống. Điều này trở nên hiệu quả hơn khi bạn dán nó xung quanh mình để có thể nhìn thấy chúng và thậm chí đọc lại chúng vào mỗi buổi sáng và buổi tối.

Tôi có 27 mục tiêu cho cuộc sống của mình, được dán ở một nơi cố định để tôi có thể nhìn thấy chúng hàng ngày. Tôi biết cách kết hợp những mục tiêu đó vào một hành động. Nếu không nhìn thấy danh sách đó mỗi ngày, tôi đã không thể liên kết được những mục tiêu đó lại với nhau. Tiềm thức của tôi luôn tìm kiếm cách thức để nhận ra mục tiêu đó dễ dàng nhất.

Để xác định mục tiêu lớn nhất, bạn phải chắc chắn mình đã đặt ra cả mục tiêu ngắn hạn và dài hạn. Mục tiêu ngắn hạn nên là những vấn đề đang gây thử thách đối với bạn nhưng bạn biết mình sẽ đạt được. Bằng cách này, bạn sẽ dễ dàng tập trung vào thành công hơn. Nếu đặt ra mục tiêu quá lớn và không bao giờ thực hiện được chúng, bạn lại càng làm tăng thêm khả năng thất bại của mình.

THỰC HÀNH VIẾT MỤC TIÊU

Hãy viết những điều dưới đây:

• Năm mục tiêu trong cuộc sống của bạn

• Năm mục tiêu hàng năm

• Thu nhập mà bạn mong muốn trong năm năm tới

• Ba việc bạn sẽ làm mỗi tháng để cải thiện cuộc sống của mình

• Ba việc bạn sẽ làm mỗi tháng để phát triển công ty hay cửa hàng của mình

• Ba việc bạn sẽ làm mỗi tháng để nâng cao hiệu suất của mình

Dán những danh sách này vào vị trí thích hợp để bạn có thể nhìn thấy chúng mỗi ngày. Hãy nói ra những điều đó như thể chúng đang tồn tại: “Tôi bán được năm sản phẩm mỗi ngày”, “Công việc kinh doanh của tôi tăng X% mỗi năm.”

Hãy trả lời những câu hỏi này để tạo ra mục tiêu và tập trung sự chú ý của bạn vào việc đạt được thành công:

• Ba điều khả thi nào bạn muốn đạt được từ công việc kinh doanh/công việc của mình? Hãy viết chúng ra như thể bạn đã đạt được chúng.

• Ba việc bạn sẽ làm với nhân viên mỗi tháng để giúp họ làm việc hiệu quả hơn là gì?

• Ba điều bạn sẽ làm cho chính bản thân để trở nên vui vẻ và mạnh khỏe hơn là gì? Bao lâu một lần và khi nào bạn sẽ bắt đầu làm những việc đó?

ĐO LƯỜNG HIỆU QUẢ: CHÌA KHÓA LÀM TĂNG NĂNG SUẤT

Một cách khác để nhanh chóng đạt được những mục tiêu này là đo lường hiệu quả mỗi bước trong quá trình đó. Nếu thường xuyên đo lường hiệu quả, bạn sẽ có thể nhanh chóng và dễ dàng xử lý vấn đề khi một cái gì đó không mang lại kết quả như bạn mong muốn.

Người ta tôn trọng những gì đã được bạn xem xét kỹ càng. Vì vậy, khi làm việc với các công ty, chúng tôi luôn đặt tất cả hệ thống đo lường vào vị trí. Đây là một công cụ bạn có thể áp dụng đối với từng lĩnh vực kinh doanh cụ thể nếu muốn đo hiệu quả của tiến trình. Đây là một tờ giấy ghi năng suất bán hàng cho mỗi nhân viên mang lại lợi nhuận và gói bảo hiểm cho công ty.

Trước khi giới thiệu một mẫu đầy đủ, tôi sẽ đưa ra cho bạn từng phần của mẫu báo cáo này.

Tháng/Ngày	1/21	1/22	1/23	1/24	Tổng
Số gọi đi	41	27	77	69	214
Bài trình bày					
Giám đốc điều hành/chủ tịch	8	4	9	5	26
Giám đốc tài chính	3	1	3	3	10
Kiểm soát viên	1	0		2	3
Nhân viên phòng nhân sự	10	5	10	4	29
Hộp thư thoại	24	19	43	32	118
Hướng dẫn đã được lên kế hoạch				4	4
Những cuộc gọi lại thú vị	7	6	10	12	35
Khó chịu/không thú vị/vui vẻ	5	2	6	5	18
Trợ lý	3	3	3	3	12
Quan sát linh hoạt					
Người môi giới mới	2	1	3	2	8
Cuộc họp bảo đảm				4	4
Chi nhánh công ty	4	3	7	3	17

Phần đầu bảng là số lượng những cuộc gọi mà nhân viên bán hàng gọi mỗi ngày – trong trường hợp này là bốn ngày một tuần. Bởi vì nhân viên đó đang bán kế hoạch bảo hiểm này cho toàn bộ các công ty nên đối tượng cần liên lạc là Giám đốc điều hành, giám đốc tài chính, kiểm soát viên và những nhân viên phòng nhân sự. Như bạn đã thấy, nhân viên đó đã gọi cho tám Giám đốc điều hành vào ngày đầu tiên và 26 người mỗi tuần. Anh ấy cũng gọi cho 10 giám đốc tài chính, ba kiểm soát viên và 29 nhân viên phòng nhân sự.

Nhưng nếu xem phần tiếp theo của phiếu, bạn sẽ thấy nhân viên đó chỉ có bốn bản hướng dẫn hay cuộc gặp mặt được lên kế hoạch trong số 214 cuộc gọi. Những số liệu này nghe có vẻ không nhiều nhưng mẫu này cũng là một hành động tiếp theo chiến lược khách

hàng mơ ước, vì vậy một trong bốn cuộc gặp mặt được đặt ra là cuộc gặp mặt với những công ty lớn. Do đó, đây thật sự là một tuần thành công cao.

Hãy để ý rằng, có 35 người muốn gọi lại cho anh ta, trong khi 21 người cảm thấy khó chịu hoặc trực tiếp nói với anh ta rằng họ không quan tâm đến vấn đề đó. Tiếp theo, có 12 lần anh ta không thể qua mặt được người trợ lý ở những công ty lớn. Tôi cho vào đây cả nhân tố "sự quan sát linh hoạt" bởi vì cả bây giờ và sau này bạn luôn cần có một người luôn tìm kiếm bất cứ những gì bạn bán. Người bán hàng này không tìm thấy người nào trong tuần này, nhưng khi bạn làm được điều đó thì đó là một ngày tuyệt vời. "Người môi giới mới" là một nhân tố quan trọng và có tính thúc đẩy để theo đuổi vì đó là những người bạn có thể tạo lập mối quan hệ nếu bạn gọi cho họ từ mấy tháng trước.

Tạo ra những cuộc gặp mặt không phải là mục tiêu duy nhất đối với nhân viên bán hàng sau mỗi cuộc điện thoại. Đây là phần tiếp theo của báo cáo về các cuộc gọi.

Cập nhật nguồn lực cho việc bán hàng					
Số điện thoại liên lạc	22	14	19	13	68
Địa chỉ e-mail	11	4	18	5	38
Số fax	8	3			11
E-mail của Giám đốc điều hành	19	8	32	24	83
E-mail của giám đốc tài chính	7	4	9	6	26
E-mail của kiểm soát viên	3	1	2	3	9
E-mail của giám đốc nhân sự	15	14	25	19	73
Cuộc họp bảo hiểm		1		4	5
Cuộc gặp mặt thứ hai					
Cuộc gặp mặt thứ ba					
Tổng kết					
Ngày gia hạn	6	2	8	7	23
Quan hệ với người môi giới	9	5	10	9	33

Nếu chuẩn bị gọi điện cho ai đó và làm tất cả những công việc này, bạn nên nắm lấy những dữ liệu quan trọng giúp cho việc tiếp cận công ty này tốt hơn ở mọi hướng. Vì vậy, nhân viên bán hàng này hỏi những câu hỏi và thu thập số điện thoại đã gọi đi, địa chỉ e-mail và số fax anh ta đã gửi, đưa thêm nhiều thông tin vào mục dữ liệu trong chiến lược khách hàng mơ ước của anh ấy.

Như đã thấy trong phần đầu tiên của bảng này, nhân viên này chỉ có được bốn cuộc gặp mặt nhưng anh ta không có ý định từ bỏ những người nói không hoặc những người anh ta không thể tiếp cận được. Phần tiếp theo của bảng này tiếp tục hoạt động theo sau của anh ấy.

Hoạt động tiếp theo					
Xác định địa chỉ e-mail	2			4	6
Xác định Fax					
Fax không hấp dẫn					
Fax gửi lại			2	1	3
Fax bày tỏ sự khó chịu					
Fax cho ngài John Smith					
Fax đại diện					
E-mail quảng cáo	3	3	2	1	9
Fax quảng cáo	2	1		1	4

Đối với mỗi cuộc gọi, anh ta nên có một hoạt động theo sau. Ví dụ: chúng tôi thiết kế một fax để gửi khi khách hàng nào đó khó chịu với anh ta. Hãy phá vỡ những rào cản, thậm chí tiếp nhận những khó chịu đó và bây giờ mang đến cho bạn một sợi dây liên lạc nhỏ. Nếu ngay lập tức gửi đi bản fax những chú ý, bạn đã tăng thêm sức mạnh cho sợi dây đó. Vì vậy, một tấm fax nên được gửi đi ngay kèm theo lời nhắn: "Anh cảm thấy khó chịu với tôi, nhưng anh chưa thấy được tầm quan trọng của cuộc điện thoại tôi gọi cho anh hoặc anh không muốn làm vậy. Hãy xem cái này: [nhắc lại lần nữa những gì họ sẽ học được từ bản "hướng dẫn"]. Việc chi tiêu lớn thứ hai trong công ty của anh là việc trả lợi nhuận cho nhân viên. Tôi sẽ đưa ra chín cách để giảm chi tiêu này, một điều mà tôi chắc chắn anh sẽ thấy rất có giá trị. Tôi sẽ liên lạc lại với anh để cung cấp cho anh một cơ hội khác để thu thập được những thông tin giá trị này."

Đã bao giờ bạn nhận được mẩu chú ý như vậy khi bạn đang cảm thấy khó chịu với ai đó chưa? Những cái như thế này có thể làm cho người bán hàng vượt lên trước đám đông. Và nếu bạn tiếp tục liên lạc với những người khó chịu với bạn, cuối cùng bạn sẽ nhận được

sự tôn trọng của họ. Sau tất cả, bạn không thể kính trọng những người bỏ đi ngay sau sự từ chối đầu tiên.

TẠI SAO LÀ MỘT BẢN FAX CHỨ KHÔNG PHẢI MỘT E-MAIL?

E-mail rất dễ bị xoá. Một bản fax phải được sờ và nhìn vào để quyết định xem bạn có muốn ném nó đi hay không. Nếu bản fax đó ngắn, họ sẽ đọc nó. Vì vậy, hãy làm cho những bản fax đó thật ngắn gọn và có hiệu quả.

Ngoài ra, cũng có những bản fax trả lời yêu cầu của khách hàng. Về cơ bản, nó có nội dung như sau:

Thưa bà Kathy!

Như bà đã đề nghị khi chúng ta nói chuyện điện thoại hôm nay, tôi sẽ gọi lại cho bà vào thứ sáu vào lúc 3 giờ chiều. Và lúc đó, chúng ta sẽ thảo luận về năm cách quan trọng để tiết kiệm tiền cho bảo hiểm của bà trong khi vẫn cung cấp cho các nhân viên của bà những gói chăm sóc sức khỏe tốt nhất.

Thân ái!

Tim

Hãy nhớ rằng phần khó nhất của việc bán hàng là có được sự chú ý ngay tại thời điểm đầu tiên, vì vậy khi có được nó, bạn cần theo đuổi nó thật tốt để họ không có cơ hội quên bạn. Hãy chắc chắn rằng bạn có cả quá trình theo sau trong nỗ lực tìm kiếm của mình.

Hãy chú ý đến những hình thức theo sau khác trong bảng:

• Gửi bản fax cho ngài John Smith: Điều này có nghĩa là cần phải gửi một lá thư xác nhận cho ngài John Smith. Lá thư xác nhận này sẽ cho biết những thông tin bạn muốn trình bày thú vị như thế nào.

• Fax đại diện: Bạn có cơ hội nói chuyện với Giám đốc điều hành trên điện thoại và ông ấy gợi ý bạn liên lạc với giám đốc tài chính hoặc trưởng phòng nhân sự. Hãy gửi một lời ghi chú nói: “Thật là thú vị khi nói chuyện với ngài về năm cách tiết kiệm tiền cho việc chi tiêu lớn nhất của công ty của ngài, như chia lợi nhuận cho nhân viên. Ngài nói tôi nên nói chuyện với cô Kimberly Bird, vì vậy tôi sẽ liên lạc với cô ấy ngay lập tức.”

Tại sao bạn nên gửi một bức thư như vậy? Nếu bạn có thể làm tốt việc này thì Giám đốc điều hành sẽ chuyển tin nhắn của bạn cho cô Kimberly và nói: “Kimberly, cái này nghe có vẻ thú vị đây.” Và bạn sẽ được cô ta để ý đến hơn khi bạn gọi đến.

• Fax quảng cáo: Đây là một mẩu quảng cáo chuẩn của bạn để bán được mạng lưới đào tạo bạn muốn đưa ra cho Giám đốc điều hành này.

• Bản Fax khẳng định lời hướng dẫn: Bạn đã từng tổ chức một cuộc họp làm cho khách hàng cảm thấy chán nản và từ bỏ hoặc không thể hiện bản thân chưa? Để đảm bảo điều này không xảy ra, hãy thực hiện một “chương trình khởi động” để làm cho người giám đốc đó cảm thấy thú vị khi tham dự cuộc họp. Vì vậy, hãy gửi đi một lời xác nhận chứa đầy những lời khen ngợi sự tuyệt vời của những thông tin sắp được đưa ra. Sau đó, một ngày sau đó, hãy tiếp tục gửi một bản fax (hoặc e-mail) xác nhận từ một người khác về những thông tin bạn sắp gửi cho họ. Như đã đề cập, dữ liệu “bản báo cáo cho cuộc họp” phải điền vào ô trống là mẫu tin thú vị để gửi đi.

Những Giám đốc điều hành nhìn vào vấn đề hóc búa này và nếu bạn làm tốt việc này, họ sẽ biết thông tin viết trong những ô trống đó là gì.

Dữ liệu thể hiện năng suất bán hàng không chỉ là một công cụ đo lường mà còn là một công cụ quản lý. Bạn sẽ thấy người bán hàng này không thực hiện bước theo sau mà anh ấy nên có để củng cố cho những nỗ lực anh ấy đã làm được ở những dữ liệu đầu tiên. Vì vậy, khi nhận được tờ giấy ghi những dữ liệu này, tôi có thể đào tạo và phát triển kỹ năng bán hàng cho nhân viên dựa trên dữ liệu đã được báo cáo.

Bảng chấm công hiệu quả bán hàng

Tháng/Ngày	1/21	1/22	1/23	1/24	Tổng
Số gọi đi	41	27	77	69	214
Người liên lạc					
Giám đốc điều hành/chủ tịch	8	4	9	5	26
Giám đốc tài chính	3	1	3	3	10
Kiểm soát viên	1	0		2	3
Nhân viên phòng nhân sự	10	5	10	4	29
Hộp thư thoại	24	19	43	32	118
Hướng dẫn đã lên kế hoạch				4	4
Cuộc gọi lại thú vị	7	6	10	12	35
Khó chịu/không thú vị/vui vẻ	5	2	6	5	18
Trợ lý	3	3	3	3	12
Quan sát năng động					
Người môi giới mới	2	1	3	2	8
Cuộc họp đảm bảo				4	4
Chi nhánh công ty	4	3	7	3	17

Cập nhật nguồn lực bán hàng					
Số điện thoại liên lạc	22	14	19	13	68
Địa chỉ e-mail	11	4	18	5	38
Số fax	8	3			11
E-mail của Giám đốc điều hành	19	8	32	24	83
E-mail của giám đốc tài chính	7	4	9	6	26
E-mail của kiểm soát viên	3	1	2	3	9
E-mail của giám đốc nhân sự	15	14	25	19	73
Cuộc họp đảm bảo		1		4	5
Cuộc gặp mặt thứ hai					
Cuộc gặp mặt thứ ba					
Tổng kết					
Ngày gia hạn	6	2	8	7	23
Mối quan hệ với người môi giới	9	5	10	9	33
Hoạt động tiếp theo					
Xác nhận hướng địa chỉ e-mail	2			4	6
Xác nhận hướng fax					
Fax không thú vị					
Fax yêu cầu gọi lại			2	1	3
Fax thể hiện sự khó chịu					
Fax từ ngài Jonh Smith					
Fax từ người đại diện					
E-mail quảng cáo	3	3	2	1	9
Fax quảng cáo	2	1		1	4

CÁC CUỘC THI

Một cách khác để đo và làm tăng hiệu quả trong bán hàng hoặc các lĩnh vực kinh doanh khác là sử dụng các cuộc thi. Khách hàng của tôi có một bức vẽ phác họa công việc kinh doanh đã nhấn mạnh rằng người đặt ra kế hoạch tốt nhất của anh ta làm việc hiệu quả gấp hai đến ba lần những người khác. Vì vậy, chúng tôi đã lấy số mà người phác họa hàng đầu đang làm và thêm vào đó một cái sau đó

thử thách những nhà lên kế hoạch còn lại để đánh bại sự thể hiện của anh ta. Chúng tôi nói với họ rằng bất cứ ai đánh bại được con số đó trong một ngày mà không gây thiệt hại đến sản phẩm sẽ được nhận một khoản tiền thưởng ngay hôm đó. Phương pháp đó đã lập tức gia tăng hiệu quả của tất cả những người lập kế hoạch.

Cái này có thể áp dụng vào bất cứ lĩnh vực nào. Hãy nhặt ra những nhà sản xuất hàng đầu của bạn và phân tích xem họ đang làm gì. Sau đó, hãy tổ chức một cuộc thi để mang đến cho mọi người dụng cụ thiết yếu nhằm tăng thêm hiệu suất của mình.

Henry Ford sử dụng một phương thức tương tự nhưng ông không cần tạo nên một phần thưởng cho sự gia tăng về sản phẩm. Trong cuốn Think and Grow Rich (Hãy Nghĩ và Làm Giàu) của tác giả Napoleon Hill, Ford đã đi đến từng xưởng với một cái can đựng sơn và đặt một cái can số 6 ở giữa sàn. Khi công nhân làm ca đêm hỏi nó nghĩa gì, ông nói với họ rằng đó là số lượng xe công nhân làm ca sáng đã làm ra. Buổi sáng hôm sau, ông bước vào và thấy đội công nhân đó đã làm được bảy chiếc ô-tô. Sau đó ông vẽ số 7 lên trên số 6 đó. Khi đội công nhân làm ca sáng hỏi về ý nghĩa của số đó, ông nói rằng đó là số lượng xe những công nhân làm ca đêm làm ra. Chỉ bằng cách so sánh hiệu quả của công nhân làm ca tối và ca sáng, ông đã làm tăng đáng kể năng suất cho xưởng của mình.

Tôi cũng đang áp dụng phương pháp tương tự với đội ngũ nhân viên bán hàng về cách gọi điện cho các khách hàng tiềm năng. Cứ sau hai giờ, chúng tôi lại dán lên phòng bán hàng số cuộc gọi mà mỗi nhân viên có được. Cứ sau hai giờ, mọi người đều nhìn lên và xem họ đứng ở đâu về mức năng suất bán hàng và ai là người đứng trước hay đứng sau họ. Điều này tạo ra sự cạnh tranh tự nhiên

nhưng cũng rất thú vị. Chỉ trong một tuần, hoạt động đơn giản này đã làm tăng gấp ba số lượng cuộc gọi cho khách hàng mới. Thậm chí, chúng tôi còn có một chương trình phần mềm cung cấp cho mọi người những dữ liệu này.

Nếu không đo lường hiệu quả, năng suất trong tập đoàn của bạn sẽ thấp dần và mục tiêu của bạn sẽ ngày càng xa vời. Vì vậy, hãy tạo ra một bảng ghi công, tổ chức những cuộc thi và dán những con số lên. Sau đó, hãy xem chuyện gì sẽ xảy ra trong công ty hay cửa hàng của bạn.

HÃY LÀM VIỆC HẾT MÌNH

Như đã biết, chìa khóa thành công không phải là làm 4.000 việc mà là nắm chắc được 12 việc đó. Cuốn sách này sẽ cung cấp cho bạn 12 kỹ năng chủ yếu trong các lĩnh vực giúp bạn đứng đầu trên thị trường, chỉ cần bạn tiếp tục luyện tập và hệ thống hóa những kỹ năng đó với quyết tâm cao độ. Với những bước đi quyết tâm này, sẽ không có vấn đề nào bạn không thể vượt qua. Để minh họa cho quan điểm này, đây là một ví dụ về một tình huống không thể nhưng đã được lật ngược chỉ bằng việc làm được 12 việc bạn đã được học trong cuốn sách này. Đây là một ví dụ hoàn chỉnh mà thông qua đó, bạn có thể học được cách hợp tác làm việc để đạt được những kết quả bất ngờ.

Tỷ phú Charlie Munger thuê tôi bán quảng cáo cho tờ báo California Lawyer. Tại thời điểm đó, nó là tờ báo được lưu hành, xuất bản nhiều nhất dành cho các luật sư ở bang đó. Nhưng nó chỉ chiếm 2% thị vốn của chương trình quảng cáo trên khắp đất nước với 45 đối thủ, điều đó có nghĩa là nó chỉ đứng ở vị trí 15 so với những hãng khác. Tờ báo luật sư quốc gia đứng ở vị trí thứ tư giành được rất

nhiều thị trường còn những tờ báo khác thì chỉ có được một phần trăm nhỏ trong thị trường.

Có hai thử thách chính mà tôi phải đối mặt khi đề nghị tờ báo luật sư quốc gia hợp tác quảng cáo với chúng tôi: Trước tiên, chúng tôi là một nhà xuất bản thị trường chuyên môn nghĩa là chúng tôi chỉ tập trung vào nghề luật sư thôi. Những công ty như Xerox, mà ở trước và trung tâm trong chiến lược khách hàng mong muốn, đặc biệt theo sau bằng chiến lược thị trường hàng ngang. Họ quảng cáo cho các tờ báo như Business Week mà có một quy trình quốc gia đến với những thương nhân trong mọi lĩnh vực. Họ đã tiếp cận được với các bác sĩ, luật sư, bác sĩ nha khoa và những người trông coi vườn bách thú trên khắp đất nước, vậy tại sao họ muốn chi nhiều tiền như vậy để xâm nhập vào thị trường chuyên môn?

Thử thách lớn thứ hai là chúng tôi là một nhà xuất bản khu vực. Những công ty lớn không mua quảng cáo ở những nhà xuất bản chuyên môn ở các vùng. Một số công ty lớn có thể chi một khoản tiền nhỏ trên các thị trường chuyên ngành (bác sĩ, luật sư, kiến trúc sư, v.v…), nhưng họ chắc chắn không mua những thị trường chuyên môn đó ở từng bang khi một hoặc hai nhà xuất bản chuyên môn quốc gia cũng tiếp cận với các luật sư hoặc bác sĩ ở 50 bang. Đứng trên quan điểm về chiến lược, đó là một việc bán hàng khó khăn.

Thực tế, rất nhiều công ty trong số này đã quyết định lựa chọn những thị trường chuyên môn cụ thể mà không đáng bận tâm. Một nhà quảng cáo đã quyết định không tiếp thị cho các luật sư thì rõ ràng không quan tâm đến tờ báo California Lawyer, dù chúng tôi là hãng độc quyền về sản phẩm này. Tôi có thể nói đi nói lại với họ rằng chúng tôi là tờ báo lưu hành nhiều nhất đối với các luật sư ở

California, nhưng liệu tôi có làm cho họ đăng ký dịch vụ quảng cáo của chúng tôi không? Không bao giờ.

Rõ ràng, việc tuyên bố chúng tôi là một hãng độc quyền không mang lại hiệu quả gì, vì vậy chúng tôi tập trung tất cả nỗ lực vào việc thiết lập tuyên bố chiến lược mới nhất (USP). Sử dụng 12 kỹ năng trong cuốn sách này là cách giúp chúng ta chiến thắng sự chán nản trong các cuộc thi.

Trước tiên, chúng tôi đưa ra một bài thuyết trình với chủ đề: “Làm sao để thành công trên thị trường luật” dựa vào những nghiên cứu cơ bản chúng tôi đã làm. Nghiên cứu đó thật bất ngờ. Theo Cục điều tra dân số Mỹ, luật sư là những người nói nhiều nhất mỗi ngày. Họ đưa ra nhiều dữ liệu mỗi ngày hơn những ngành kinh doanh hay nghề nghiệp khác. Thực tế này cùng thu nhập cũng như lợi nhuận cao của họ khiến họ trở thành mục tiêu đáng mong đợi cho các công ty về công nghệ. Vì vậy, phần đầu của việc bán hàng không phải là để bán các sản phẩm hay dịch vụ mà để nói cho các công ty đó biết tại sao họ cần quan tâm đến thị trường luật.

Nhưng bây giờ, nếu tôi được giao bán sản phẩm đầu tiên – mà làm cho các công ty lớn quan tâm đến lĩnh vực luật pháp như một thị trường màu mỡ – thì nhà xuất bản ở các địa phương không phải là một nơi có thể quảng cáo được. Nếu họ đến California một mình, thì suy nghĩ về nó sẽ là gì?

Vì vậy, phần tiếp theo của việc bán hàng là đưa ra những bằng chứng xác đáng: nó phải đặt ra tiêu chuẩn cho việc mua hàng. Chúng tôi có tất cả dữ liệu này ở California với vai trò là một “bang dẫn đầu quốc gia”. Vào lúc đó, mỗi bang trung bình có 18.000 luật sư, trong khi California có tới 143.000 luật sư (ngày nay California

có tới hơn 200.000 luật sư). Một sự khác biệt khổng lồ. California dẫn đầu quốc gia về những bước khởi đầu và cách nghĩ giảm bớt hàng rào của luật pháp. Thực tế có nhiều bộ luật chuẩn được tạo ra ở California hơn các bang khác. Một phần ba công ty kinh doanh lớn nhất quốc gia đặt hội đồng luật sư của họ ở California. Dữ liệu vẫn tiếp tục, chỉ ra một cách hiệu quả rằng nếu bạn muốn tạo ra nó ở thị trường luật pháp, trước tiên, bạn cần phải có một vị trí quan trọng ở California hơn ở những nơi khác, sau đó, bạn có thể kiểm tra thị trường luật sư đó ở một bang trước khi đầu tư nhiều tiền để đến với những nhà xuất bản quốc gia.

Hãy thực hiện những bước sau:

• *Bước 1:* Vị trí chiến lược tốt nhất có thể của bạn là gì? Trong trường hợp của mình, chúng tôi thiết lập vị trí của mình như một phần của thị trường mà có giá trị rất lớn để giúp họ tiếp tục phát triển.

• *Bước 2:* Sau đó, chúng tôi thiết lập vị trí của mình ở tốp đầu của thị trường để họ biết rằng tất cả lựa chọn họ có thể làm để thâm nhập vào thị trường, quảng cáo ở tờ báo của chúng tôi là có hiệu quả nhất.

• *Bước 3:* Chúng tôi đặt tất cả những cái này vào “định hướng đào tạo” và biến nó thành đề nghị đầu tiên cho mỗi nhà quảng cáo.

• *Bước 4:* Chúng tôi xây dựng chiến lược khách hàng mơ ước để bắt đầu đánh đổ những nhà quảng cáo lớn nhất bằng nhiều cách tiếp cận và đề nghị đến nỗi họ biết chính xác chúng tôi là ai trong một khoảng thời gian rất ngắn.

• *Bước 5:* Vẫn có những người không nắm được những chiến lược của tôi. Vì vậy, tôi trực tiếp gặp mặt những Giám đốc điều hành chiến lược này, đưa họ đến những cuộc gặp mặt khách hàng và chỉ cho họ sức mạnh to lớn của việc sử dụng dữ liệu như một nguồn động lực. Họ đã nhanh chóng nắm được vấn đề.

• *Bước 6:* Tôi giám sát quá trình quản lý thời gian hàng ngày và liên tục đề nghị bản kế hoạch từ các nhân viên.

• *Bước 7:* Tôi hướng dẫn "Bảy bước đối với mỗi việc bán hàng" chi tiết cho đội ngũ nhân viên của mình. Tôi đưa ra những bài kiểm tra định kỳ, thực hành ở mỗi bước và đặt nhân viên bán hàng vào một tính toán cụ thể và những hoạt động liên quan đến bảy bước đó.

• *Bước 8:* Tôi đưa ra nội dung chính của các bước tiếp theo, mang đến nhiều cơ hội hơn cho những mối quan hệ và xây dựng những mối quan hệ có giá trị.

• *Bước 9:* Tôi tổ chức những buổi diễn nghệ thuật như giải vô địch, luôn là phần chính của mỗi bữa tiệc và đưa ra những bữa tiệc lớn nhất. Cuối cùng, chúng tôi bắt đầu những buổi biểu diễn riêng cho tất cả những nhà quảng cáo trong các ngành công nghiệp đến và học cách tiếp thị tốt hơn với những người đại diện. Chúng tôi tổ chức một buổi trao giải cho những nhà điều hành cấp cao trong ngành công nghiệp đó và đưa họ đến những cuộc họp nội bộ để có thể biết được những kinh nghiệm của họ.

• *Bước 10:* Chúng tôi cũng đưa ra rất nhiều dịch vụ khuyến mại khác giúp củng cố mối quan hệ của chúng tôi với khách hàng. Chúng tôi có dịch vụ thay thế miễn phí để giúp giám đốc marketing có được công việc với những nhà quảng cáo khác. Chúng tôi cũng mang đến

cho thị trường toàn diện một lịch trình về toàn bộ ngành công nghiệp mà mỗi công ty sử dụng cho kế hoạch những buổi hội chợ thương mại của họ. Chúng tôi còn thiết kế quảng cáo cho tất cả những nhà quảng cáo.

• *Bước 11:* Chúng tôi đặt ra mục tiêu cho mức năng suất.

• *Bước 12:* Chúng tôi đo lường và theo dõi mỗi hoạt động và có những cuộc thi và phần thưởng thường xuyên cho những người bán hàng tốt nhất.

Trong 15 năm nay, tôi luôn làm theo 12 bước trên. Đây là những gì tôi có thể làm để đối mặt với những tình huống khó khăn, thử thách và đó là cơ hội để tôi giành lấy phần thắng và khiến mọi thứ xảy ra theo ý muốn của mình.

Đó là Cỗ máy bán hàng tối ưu nhất. Chúng tôi bán chạy hơn, quản lý tốt hơn, tiến hành chiến lược tốt hơn và trội hẳn lên trong các cuộc thi ở mỗi giai đoạn. Trong vòng một năm, chúng tôi đã làm tăng gấp đôi doanh số bán hàng. Sau đó, chúng tôi tiếp tục tăng gấp đôi doanh số bán hàng trong năm thứ hai và tăng gấp đôi con số đã tăng trong năm thứ ba. Vì thành tích này, tôi đã được gọi đến văn phòng của ngài Charlie Munger và được nghe những lời này: “Bây giờ, Chet, anh có chắc rằng anh không nói dối, không lừa gạt và ăn cắp? Từ trước đến nay, tôi chưa bao giờ chứng kiến một người nào gấp đôi doanh số bán hàng trong ba năm liên tiếp.”

Tôi cười lớn: “Không, Charlie, tôi chỉ tiếp thị và bán hàng tốt hơn đối thủ của chúng ta thôi.”

Và tóm lại: Không một yếu tố nào là khó khăn cả. Nhân tố then chốt là bạn bè của tôi, với nguyên tắc và quyết tâm cao độ. Nếu sở hữu một Cỗ máy bán hàng tối ưu, bạn chỉ cần tập trung liên tục vào 12 kỹ năng trong 12 chương của cuốn sách này. Đây là lời hứa của tôi đối với bạn: Nếu dùng cuốn sách này để phục vụ cho việc bán hàng, tiếp thị, quản lý và nghiên cứu nó kỹ càng, bạn sẽ không bao giờ cần biết bất cứ thứ gì khác để kiểm soát được thị trường của mình. Những thứ đó và quyết tâm cao độ là đủ.